

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a adaptace zaměstnanců
Employees Selection and Adaptation

Student:

Bc. Ivana Grygarová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ivana Grygarová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Výběr a adaptace zaměstnanců**
Employee Selection and Adaptation

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

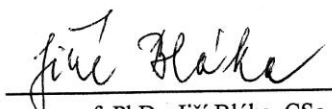
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

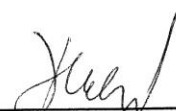
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě 30. dubna 2010

.....
podpis

Poděkování

Za vedení při tvorbě mé diplomové práce bych ráda poděkovala Ing. Andree Čopíkové, která mi vždy a ochotně věnovala svůj čas a poradila, jak postupovat a na co se zaměřit.

Za konzultace a čas, který mi vždy ochotně věnovala, bych ráda poděkovala Mgr. Věře Válkové.

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	3
2.1	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	3
2.1.1	SPOLEHLIVOST	5
2.1.2	PŘÍPRAVA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCE	5
2.1.3	PROFIL IDEÁLNÍHO KANDIDÁTA	6
2.1.4	ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ.....	7
2.1.5	FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	8
2.1.6	METODY VÝBĚRU	10
2.1.7	VALIDITA	19
2.1.8	POLITIKA A ZÁSADY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	21
2.1.9	ZODPOVĚDNOST ZA VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	22
2.1.10	HODNOCENÍ PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	23
2.1.11	ZÁVĚREČNÁ FÁZE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	26
2.2	ADAPTACE	27
2.2.1	DVĚ ROVINY ADAPTACE	28
2.2.2	ADAPTAČNÍ PROGRAM A JEHO PODOBA	29
2.2.3	ČASOVÝ PLÁN ORIENTACE	32
2.2.4	ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY DOBRĚ REALIZOVANÉ ADAPTACE..	34
2.2.5	METODY ADAPTACE	35
2.2.6	OBLASTI ADAPTACE A JEJICH OBSAH	36
2.2.7	ORIENTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	36
2.2.8	VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	37
2.3	METODA DOTAZOVÁNÍ – PÍSEMNÝ DOTAZNÍK	38
2.3.1	UZAVŘENÉ OTÁZKY	39
2.3.2	OTEVŘENÉ OTÁZKY	39
2.3.3	POLOOTEVŘENÉ OTÁZKY.....	39
2.3.4	PŘÍMÉ OTÁZKY	39
2.3.5	NEPŘÍMÉ OTÁZKY.....	40
2.3.6	INTRUMENTÁLNÍ OTÁZKY	40
2.3.7	MERITORNÍ OTÁZKY	40
2.3.8	PÍSEMNÉ DOTAZOVÁNÍ	41
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	42
3.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI „T“	42
3.2	MANAGEMENT SPOLEČNOSTI „T“	43
3.2.1	PŘEDSTAVENSTVO	43
3.2.2	DOZORČÍ RADA	43
3.2.3	VÝBOR PRO AUDIT.....	43
3.2.4	VRCHOLOVÉ VEDENÍ SPOLEČNOSTI	43
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
4	ANALÝZA SYSTÉMU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	45
4.1	PRŮBĚH PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI „T“ ...	45
4.1.1	VÝBĚROVÝ ROZHOVOR	46
4.2	PROCES ADAPTACE VE SPOLEČNOSTI „T“	46
4.2.1	VSTUPNÍ ŠKOLENÍ.....	46
4.2.2	ADAPTAČNÍ PROGRAM	48
4.3	ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	50

4.4	VYHODNOCENÍ DAT ZÍSKANÝCH ANALÝZOU.....	68
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	71
6	ZÁVĚR.....	75

1 ÚVOD

Problematika výběru zaměstnanců stejně jako jejich adaptace by měla být součástí každého přijímacího procesu. Pokud jsou totiž tyto dvě fáze podceněny, mohou v budoucnosti firmě či organizaci způsobit nemalé potíže, například v podobě ztráty důležitého zákazníka v důsledku nevhodně obsazené manažerské pozice. Naopak pokud je výběr prováděn promyšleně a organizovaně, s vypracovaným plánem a strategií, může se takovéto počínání stát výraznou konkurenční výhodou v drsném tržním prostředí dnešní doby. Je důležité uvědomit si, že právě lidé tvoří know-how firmy, její image a výkonnost. Bylo by chybou domnívat se, že stačí nakoupit kvalitní, technicky vyspělé stroje, najmout nějaké zaměstnance, postavit je ke strojům, spustit tlačítka, lehnout si do trávy a čekat na přival peněz. Ještě stále je za tím vším lidská duše, kterou se kvalitní personalista snaží odhadnout a sladit s tou podnikovou.

Ráda bych tedy v mé diplomové práci popsala základní techniky, nástroje a metody využívané při výběru a následné adaptaci nových zaměstnanců. Dále si kladu za cíl zmapovat situaci v konkrétní firmě a na základě získaných informací a výsledků podat návrhy ke zlepšení výběrového a adaptačního procesu. Výzkum provedu metodou dotazování, přesněji metodou písemného dotazování formou dotazníku. Proto se také v teoretické části budu věnovat i problematice dotazování z hlediska psychologie a sestavování dotazníku.

V následujícím textu se budu postupně zabývat celým procesem výběru a adaptace. Práce je rozdělena na teoretickou a aplikační část. Úvod tedy bude patřit teorii a přípravě samotného procesu výběru. Zde popíši analýzu vnějších a vnitřních vlivů, dále pak hledání profilu ideálního kandidáta a také různé způsoby výběru. Zmíněna bude také validita výběrových metod a v neposlední řadě jednotlivé fáze procesu. Velká část teoretické části bude věnována výběrovému rozhovoru jakožto jedné z nejčastějších metod výběru a posuzování uchazečů. Následovat bude kapitola o adaptačním procesu nových pracovníků. Zabývat se budu rovinou pracovní adaptace i rovinou adaptace sociální.

Svou práci vykonávám s cílem zmapovat proces výběru a adaptace ve společnosti „T“, a zároveň podat návrhy ke zlepšení. Jde o nadnárodní společnost působící ve více než šedesáti zemích světa. Společnost působí v hutním průmyslu a v České republice zaměstnává téměř 6 000 lidí.

Z důvodu horší dostupnosti respondentů napříč podnikem a také časové náročnosti případných rozhovorů jsem zvolila pro sběr informací dotazníkovou metodu. Bude rozdáno padesát výtisků dotazníku a to osobám v manažerských pozicích, technicko-hospodářským pracovníkům (THP) a také dělníkům. Výsledky z dotazníkového výzkumu pak budu vyhodnocovat a znázorňovat pomocí grafů. Vyhodnoceny budou zvlášť odpovědi samotné a u otázek, kde to bude třeba, pak i procento respondentů vzhledem k jejich celkovému počtu.

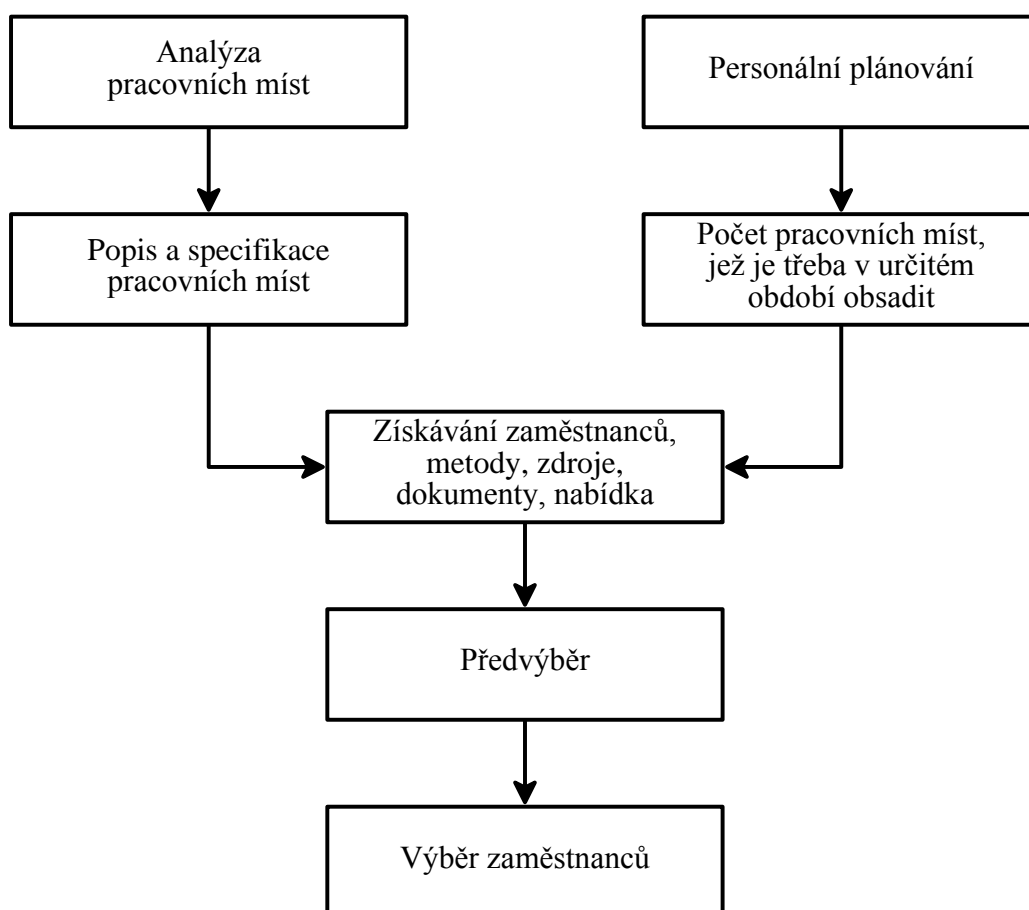
Ze získaných výsledků se na základě teoretických znalostí pokusím podat návrhy a opatření, jak proces výběru a adaptace zlepšit a zefektivnit. U každého z návrhů popíši i postup, jak opatření aplikovat do praxe.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

2.1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr pracovníků není pouze jednorázová akce, ale dlouhodobý proces a zároveň i strategie, při které jde hlavně o to, rozpoznat, který z uchazečů prošlý předvýběrem bude s největší pravděpodobností nejvíce vyhovovat požadavkům podniku, obsazovanému místu, ale také zda zapadne do kolektivu. Pokud se podaří toto odhadnout, dá se říci, že máme za sebou úspěšný výběr jak pro pracovníka, tak pro firmu. Je zde však několik úskalí, která je nutné si uvědomit, než se pustíme do samotného výběru, o nich ale až později. V první řadě si pojďme výběr zaměstnanců představit trochu obecněji.

Obr. 2.1 Prvky a součásti procesu získávání pracovníků a jejich vztahy



Zdroj: Stýblo (2003, s. 56)

Správný výběr zaměstnanců především přispívá k dosažení strategických cílů firmy. Výběrem v podstatě rozhodujeme o tom, jak bude naše firma vypadat, jakou bude mít duši, jaké bude její vnitřní sociální prostředí. Z toho důvodu je výběr podle Bláhy, Babicové, Kaňákové (2000) důležitou součástí personální činnosti, ve které je nutné dbát na tyto položky:

- ✓ Shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích (stanovit si kritéria úspěšnosti pro hledanou profesi / funkci).
- ✓ Zorganizovat a ohodnotit získané informace.
- ✓ Odhadnout uchazeče.
- ✓ Předvídat (predikce) pracovní výkon.
- ✓ Podat informace zájemcům o pracovní místo.
- ✓ Usoudit zda uchazeči chtějí, či nechtějí přijmout nabízenou práci.

Při výběru je tedy nutné brát v úvahu nejen odborné kvality a dovednosti, ale také osobnostní profil uchazeče. Bylo by nevhodné přijmout na místo odborně velmi kvalitního člověka, který by ovšem nebyl schopen spolupráce s ostatními členy týmu. Zde se nám ukazuje první úskalí při výběru pracovníků. V praxi zcela určitě nastane mnoho situací, kdy bude nutné rozhodnout, jestli dát přednost kvalitám odborným či osobnostním. U nás většinou dostanou přednost pracovníci, kteří splňují spíše požadavky pracovního místa, což nemusí být vždy úspěšné. Bláha, Kaňáková, Babicová (2000) rozeznávají tři druhy kritérií výběru pracovníků.

1. **Celopodniková kritéria**, to jsou kritéria související s vlastnostmi, jež jsou pro organizaci důležité a zároveň ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče z hlediska jeho úspěšnosti v organizaci. Pružná organizace bude tedy požadovat, aby její zaměstnanci byli flexibilní a akceptovali různé změny. Tento druh kritérií bývá většinou uplatňován subjektivně, protože jen málo kdy existuje přesný seznam s jejich definicemi. Je vhodné mít alespoň zhruba takový seznam připravený, protože posuzovatelé pak k němu během rozhovoru mohou přihlížet.
2. **Úseková (útvárová) kritéria** zahrnují vlastnosti, které jsou vyžadovány s ohledem na budoucí úsek či útvar, ve kterém bude přijímaný pracovník působit. Zcela určitě budou kladeny jiné nároky na vlastnosti a znalosti na inženýra v úseku výzkumu a jiné na inženýra ve výrobě. Nutné je také přihlídnout k tomu, jak uchazeč pravděpodobně zapadne do daného kolektivu, aby se nestal odříznutým jedincem.

3. **Tradiční kritéria** jsou nejdůležitějšími kritérii při výběru. Stále častěji však ne jedinými vyhodnocovanými. Množí se také názory, že je lepší vybrat člověka pro firmu než pro konkrétní pracovní místo. Je kladen důraz na týmovou spolupráci a mezilidské vztahy.

2.1.1 SPOLEHLIVOST

Spolehlivost je dána tím, do jaké míry se u jednoho uchazeče za stejných podmínek opakují dosažené výsledky. Spolehlivost určitého přístupu nebo testu se obvykle určuje tím, že je opakován nebo jsou paralelně aplikovány dva různé testy, které ovšem mají za úkol prověřit stejný předpoklad uchazeče.

2.1.2 PŘÍPRAVA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCE

Především je vhodné, aby firma měla vypracovanou svou vlastní personální strategii. Ta může existovat například v podobě dokumentu, který bude zahrnovat i dlouhodobé plánování lidských zdrojů. K sestavení takového dokumentu slouží dvě analýzy a to analýza vnějších a analýza vnitřních vlivů.

Vnějšími vlivy rozumíme vládní politiku zaměstnanosti (různá daňová zvýhodnění a dotace), dlouhodobý trend zaměstnanosti, různá omezení a nařízení plynoucí ze Zákoníku práce, místní ekonomické a sociální podmínky nebo trendy přijímání zaměstnanců u konkurence.

Pokud jde o analýzu vnitřních vlivů, pak mezi vnitřní vlivy řadíme výpovědi, odchody do důchodu či na mateřskou dovolenou, strategii firmy, ze které vyplývají počty zaměstnanců a jejich odbornost, a nakonec ukončování pracovních smluv a úmrtí.

Poté, co je jasné, jestli je nutné otevřít novou pracovní pozici, případně ji přeobsadit, začíná výběrový proces, na který je nutné se řádně připravit. Podle Vajnera (2007) je nutné si promyslet zejména:

- ✓ Je třeba pracovní místo vůbec obsazovat novým zaměstnancem?
- ✓ Jaký je účel a cíl pracovního místa, na které vybíráme zaměstnance?
- ✓ Jaké je jeho zařazení v organizaci?
- ✓ Jak se bude pracovní místo měnit v čase?
- ✓ Jaké činnosti budou na daném pracovním místě realizovány?

- ✓ Jaké bude procentuální zastoupení „trsu“ činnosti (např. administrativa, služební cesty apod.)?
- ✓ Jaké budou pravomoci a odpovědnosti pracovníka na tomto místě?
- ✓ Jak bude daná pozice ohodnocena (plat, odměny, provize, benefity)?
- ✓ Jaké má mít ideální kandidát dovednosti a vlastnosti?
- ✓ Jaké způsobilosti budeme zjišťovat především a jak?
- ✓ Kde a jak ho (ji) budeme hledat?
- ✓ Co vše bude součástí výběrového procesu (testy, dotazníky, modelové situace)?
- ✓ Jaká bude administrativa celého procesu?
- ✓ Jak bude vypadat integrační program nového zaměstnance?

Součástí přijímacího řízení je také výběrový rozhovor. Opět je velmi vhodné se na tuto část přijímacího procesu připravit. Existuje několik přístupů vedení výběrového rozhovoru. Jedním z nich mohou být modelové situace a zkoušky dovednosti, náročnějším je stresový rozhovor, další metoda se nazývá *assessment centre* a nakonec behaviorální rozhovor, což je kombinací běžného rozhovoru a *assessment centre*.

Důležitým prvkem v přijímacím procesu je také popis pracovního místa. Popis by měl být stručný, věcný a přehledný. Správný a dobře pochopitelný popis pracovního místa je dalším krůčkem k úspěšnému výběru ideálního kandidáta.

2.1.3 PROFIL IDEÁLNÍHO KANDIDÁTA

Hledání profilu ideálního kandidáta je poměrně složitá záležitost. Je zde mnoho aspektů, které je nutné brát v úvahu. Například jeho odbornost, osobnostní předpoklady, ochota cestovat nebo také vzdálenost bydliště od budoucího zaměstnání, jaké má ambice do budoucna a podobně. Vajner (2007) uvádí několik kritérií pro profil ideálního kandidáta.

Co se týká odbornosti, zde zařazujeme vzdělání (vystudované školy, profil zkoušek, předměty). Dále bereme v úvahu kvalifikaci uchazeče. To znamená technickou, obchodní nebo profesionální kvalifikaci nebo například řidičský průkaz. V úvahu je také nutné brát různé speciální kurzy, kam můžeme zařadit účetnictví, právní obratnost, výpočetní techniku, platební vztahy, první pomoc, svářečské kurzy, řidičská oprávnění pro různé stroje apod.

Osobní charakteristiky můžeme rozdělit do dvou skupin. Jednou z nich jsou fyzické předpoklady. Tím rozumíme speciální požadavky na zrak, sluch, výšku, výdrž, vzhled atd. Druhou podskupinou jsou osobnostní předpoklady, kam řadíme schopnost pracovat samostatně nebo v týmu, vyrovnat se s prací pod tlakem, vlastní iniciativa, schopnost komunikace, dovednost přesvědčit nebo získat informace, schopnost propagace firmy, ochota učit se.

Dalším důležitým kritériem, které by nemělo být opomenuto je dosavadní pracovní zkušenost uchazeče. Zde nás zajímá typ předchozích zaměstnání a velikost firmy, doba ve funkci, jaká byla úroveň funkce, ale také odbornost, specifické znalosti a schopnosti získané z předchozích pracovních pozic.

Speciálními schopnostmi rozumíme jazykové znalosti, manuální zručnost, vyjadřovací schopnosti, práci s čísly, tvořivost, schopnost čelit problémům a řešit je.

V neposlední řadě je důležité věnovat pozornost při výběru i různým zvláštním okolnostem. To znamená, že bychom měli vědět, jestli je uchazeč ochoten cestovat, pokud to vyžaduje jeho budoucí pracovní pozice, dále jaké jsou jeho možnosti zůstat mimo domov po určitou dobu, jaký má názor na práci o víkendech, kde je jeho bydliště (ve vztahu s místem pracoviště), zda vlastní automobil, telefon, fax apod.

2.1.4 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ

V začátku výběrového řízení je také důležité rozhodnout se, kde budeme uchazeče hledat, jestli uvnitř firmy nebo naopak zkusíme najít nejvhodnějšího kandidáta mimo vlastní lidi. Vajner (2007) uvádí výhody a nevýhody výběru uvnitř i mimo firmu.

Výhodou **interního výběru** je bezpodmínečně menší cena, dále to, že je oceněna dobrá práce stávajících zaměstnanců a zároveň je jim umožněna mobilita, informace o kandidátech jsou spolehlivé, protože pochází přímo z nitra firmy a také to, že uchazeči jsou v organizaci znali a dobře se v ní orientují.

Naproti tomu nevýhody spočívají v tom, že interní kandidáti většinou přinášejí méně nových nápadů, jejich běžná práce je určitým způsobem narušena a výběr je do jisté míry ovlivněn politikou společnosti. Rizikem pro společnost se zde může stát tzv. přerazování neúspěšných pracovníků na jiná místa.

Pokud bychom se rozhodli pro **externí výběr**, je třeba opět zvážit výhody a nevýhody.

Za výhody externího výběru můžeme považovat to, že externí uchazeči jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek a také mohou mít širší zkušenosti, mohou se také dobře znát s konkurencí a potenciaálními zákazníky.

Nevýhodou může být vyšší pravděpodobnost chyby při výběru v důsledku méně spolehlivých informací, dále pak potřeba dlouhé doby na zorientování a zapracování nového pracovníka a v neposlední řadě také delší a dražší proces výběru.

2.1.5 FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

V praxi je běžné, že se proces výběru pracovníků a proces získávání pracovníků navzájem prolínají. V mnohé literatuře se objevují stejné kroky považované jednou za součást získávání pracovníků a jindy za součást výběru. U výběru můžeme nalézt toto obecné rozdělení na dvě fáze:

Předběžná fáze

Počátek předběžné fáze je vlastně již potřeba obsadit volné nebo potenciaálně volné pracovní místo. Podle Koubka (1995) předběžná fáze sestává z těchto tří kroků:

- ✓ Je třeba jasně definovat popis pracovního místa a zároveň základní podmínky související s vykonávanou činností.
- ✓ Na základě prvního kroku se pak stanoví znalosti, kvalifikace, dovednosti a osobnostní charakteristiky, které budou od uchazečů vyžadovány. Tímto vznikne tzv. specifikace pracovního místa.
- ✓ Třetí krok navazuje na druhý tím, že již přesně definuje požadavky na kvalifikaci, vzdělání, specifikaci, požadovanou praxi, zvláštní schopnosti a jiné vlastnosti nutné pro vyhodnocení uchazeče jako vhodného. Výsledný seznam by měl pak být součástí nabídky zaměstnání a zároveň by měl sloužit jako vodítko pro vyhodnocení uchazečů. Výběr pak závisí na tom, do jaké míry jednotliví uchazeči plní tyto požadavky.

Vyhodnocovací fáze

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné až s určitým odstupem, protože mezi těmito dvěma fázemi musí proběhnout proces získávání zaměstnanců. Dále se v této době získávají informace o dostatečném množství uchazečů. Vyhodnocovací fázi opět tvoří několik kroků, ovšem zde již není potřeba je vždy podstoupit všechny. To závisí na různých okolnostech a požadavcích. Každý z těchto kroků je totiž spojen s určitou metodou výběru. Mnohdy stačí použít jen jeden krok k tomu, aby byl uchazeč vybrán, občas se ale může využít možnosti kombinace více kroků. Pracovníci, u kterých bude vyžadována nízká kvalifikace a zodpovědnost, mohou být například vybráni jen na základě dotazníku s přihlédnutím k referencím. Naproti tomu inženýr-konstrukér, který bude zařazen do určitého týmu, zcela jistě projde i přijímacím rozhovorem, případně nějakými praktickými testy dovedností a znalostí. Koubek (1995) uvádí tyto roky tvořící vyhodnocovací fázi:

- ✓ Zkoumání dotazníku, životopisu a jiných dokumentů předložených uchazečem.
- ✓ Předběžný rozhovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech.
- ✓ Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. *assessment center* (diagnostický program).
- ✓ Výběrový rozhovor.
- ✓ Zkoumání referencí.
- ✓ Lékařské vyšetření (pokud je potřebné). Není vyžadováno vždy, ale hlavně v profesích, kde by neprověřený zdravotní stav uchazeče mohl později ohrozit zdraví ostatních lidí, například v potravinářském průmyslu. V mnoha případech je však lékařské vyšetření vyžadováno ze zcela jiného důvodu, kterým je obava firem ze soudního sporu. Jinými slovy, firmy chtějí vědět, jaký je zdravotní stav uchazeče před tím, než nastoupí. Opatrnost firem se vyskytuje hlavně tam, kde by mohlo dojít ke zhoršení již špatného zdravotního stavu nebo kde by se mohly později vyskytnout jiné zdravotní komplikace. Lékařské vyšetření je však stále více považováno spíše za diskriminaci než za metodu výběru zaměstnanců.
- ✓ Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- ✓ Informování uchazečů o rozhodnutí.

2.1.6 METODY VÝBĚRU

Metod výběru existuje celá řada, od různých testů, přes rozhovory, grafologické rozborů a zkoumání referencí až po přijetí uchazeče na zkušební dobu nebo zařazení do *assessment centre*.

Výběrové testy

Výběrové testy jsou objektivním nástrojem, který pomáhá měřit individuální charakteristiky a schopnosti. Nejvíce využívané testy jsou testy osobnosti, testy inteligence a testy schopností. Za kvalitní test můžeme považovat test, jenž je schopen správně rozlišit jedince, byl proveden na dostatečně velkém vzorku, pro který byl určen a v neposlední řadě také podléhá standardizaci. Kvalitní test také musí být zaměřen na vlastnosti a osobnostní charakteristiky, pro které byl vytvořen a vždy je měří stejně.

Testy inteligence jsou nejstaršími a zároveň nejpoužívanějšími psychologickými testy. Slouží k posuzování duševních schopností, jako jsou verbální schopnosti, prostorové vidění, numerické myšlení nebo rychlost vnímání. Výsledek testu je vyjádřen v tzv. IQ, což je mentální věk ku věku skutečnému, přičemž IQ rovno 100 znamená přesnou shodu mentálního a skutečného věku. Vychází se z předpokladu, že inteligence je v populaci rozdělena rovnoměrně, tedy že lidí s IQ pod hodnotou 100 je stejně jako lidí s IQ nad hodnotou 100.

Testy schopností napomáhají předvídat potenciál uchazeče. To znamená, jestli má uchazeč nějaký potenciál k určité profesi či druhu práce. Například zdali má vlohy pro numerické operace, administrativní schopnosti nebo jestli je mechanicky zdatný a zručný. Testovat můžeme logické myšlení či rychlost vnímání (testy duševních schopností), dále testujeme schopnosti mechanické (rozpoznávání vnitřních pohybů v určitém mechanickém systému) nebo testy psychomotorické, při kterých testujeme koordinaci pohybů, reakční dobu jedince, jeho manuální zručnost apod.

U **testů osobnosti** je třeba dbát zvýšené opatrnosti, protože v mnoha případech mají velmi nízkou úroveň validity. Užitečnost těchto testů se prokázala pouze u prodejců a obchodních zástupců. Vždy by měl být test osobnosti sestaven psychologem nebo odbornou firmou. Pak je pravda, že testy osobnosti mohou poskytnout o uchazeči zajímavé doplňující informace. Obecně ale platí, že tento typ testů je spíše vhodnější k sebepoznání uchazeče samotného.

Testy znalostí a dovedností prověřují úroveň znalostí a dovedností, kterým se uchazeč naučil v průběhu vzdělávání nebo jiné přípravy na budoucí povolání. Mezi tyto testy můžeme zahrnout i takové, při kterých uchazeč předvádí své znalosti praktickou ukázkou své práce.

Myers Briggs Type Indicator (MBTI)

Jde o dotazník, který je založen na psychologických poznatcích Carla Gustava Junga, jimiž základními kameny jsou:

- ✓ Extroverze (Extraversion) a introverze (Introversion)
- ✓ Myšlení (Thinking) a cítění (Feeling)
- ✓ Intuice (N – Intuition) a smysly (Sensing)
- ✓ Usuzování (Judging) a vnímání (Perceiving)

Typologie MBTI je kombinací výše uvedených základních kamenů. Výsledkem je 16 osobnostních typů. Důležité je, že výsledek testu je popisný. Neposuzuje, který typ je horší, pouze popisuje vlastnosti konkrétního typu osobnosti, jeho silné a slabé stránky, čím si zachovává úctu k sebedůvěře člověka. Je schopen popsat důvody nefungujících vztahů, čímž napomáhá věci pochopit a na základě pochopení pracovat na zlepšení.

Assessment centre (AC)

Assessment centre je diagnostický program, který se skládá z vhodně vybraných metod používaných při výběru pracovníků. Většinou se takto vybírají lidé na manažerské pozice. Jsou tedy podrobeni sérii simulovaných situací typických pro jejich budoucí pozici. Tímto se testuje jejich způsobilost, dovednosti a také rozvojový potenciál.

Základ programu tvoří individuální a skupinové úkoly, při kterých je sledováno především chování uchazečů. Výhodou AC je přesnost, které je dosaženo právě tím, že uchazeči jsou vystaveni před každodenní praktické problémy manažera. Kromě těchto praktických úkolů se *assessment centre* skládá také z různých testů a rozhovorů. Další výhodou je možnost hodnotit více uchazečů najednou.

Důležitým prvkem *assessment centre* je, že je tzv. multisituační. To znamená, že je možné opakovaně hodnotit individuální a skupinové výkony jak druhými hodnotiteli, tak sebeopisováním. Jednotlivé úkoly nemají předem dané správné výsledky. Ty se tvoří až v průběhu. Z toho také vyplývá, že se v AC využívá více hodnotitelů najednou.

Výhodami jsou mnohostrannost a komplexnost hodnocení, flexibilita, která je zaručena růzností metod, učení se, neboť modelové situace sebou přinášejí i zkušenosti a zpětná vazba.

Mezi nevýhody můžeme zařadit časovou náročnost a to z toho důvodu, že AC se účastní mnoho lidí jak ze strany uchazečů, tak také ze strany hodnotitelů. Z výše uvedené nevýhody vyplývá další, kterou je finanční náročnost.

Grafologie

Grafologie se zabývá písmem zkoumané osoby a odpovědi na otázky hledá právě v něm. Je téměř nemožné najít dva stejné typy písemného projevu, ale lze v něm odhalit nápadné podobnosti různých osob. Grafologie však zatím nestojí na zcela pevných základech, které by podpořily její validitu. Přesto se v některých zemích Evropy hojně využívá k výběru zaměstnanců.

Zkoumání referencí

Pomocí referencí se snažíme získávat konkrétní informace o uchazeči, názory na jeho charakter a zároveň se snažíme odhadnout, zda bude vhodný pro dané pracovní místo. Informace, které nás mohou zajímat, jsou především povaha předchozího zaměstnání, délka pracovního poměru, jaký byl důvod odchodu ze zaměstnání, výše platu a také pracovní morálka uchazeče.

S těmito informacemi je však nutné zacházet opatrně. A to z důvodu nepříliš velké spolehlivosti. Předchozí či současní zaměstnavatelé, kteří jsou poskytovateli informací o uchazeči, mají totiž sklon vyhýbat se hodnocení, které by mohlo poškodit šance uchazeče na přijetí.

V zásadě existují tři druhy referencí. Prvním druhem jsou osobní reference, jež nám řeknou pouze to, kolik má uchazeč přátel. Vhodnější formou jsou reference psané, zvláště pak jsou-li standardizovány. To znamená, že mají formu jakéhosi formuláře, ve kterém komentují uchazeče všeobecným způsobem. Výhodné může také být využití referencí po telefonu, jejichž výhodou je to, že upřímný názor častěji lidé řeknou ústně, než pokud by jej měli napsat, čímž na sebe berou jistý závazek.

Přijetí uchazeče na zkušební dobu

Přijetí uchazeče na zkušební dobu je pro firmu zcela jistě nákladnou metodou výběru, avšak nutno říci, že je jednou z nejefektivnějších a nejpřesnějších. Důvod je zřejmý. Pokud je uchazeč přijat do firmy, může svou práci přesně dokázat své schopnosti a dovednosti. V praxi to probíhá většinou tak, že firma přijme více uchazečů na zkušební dobu, po kterou neustále sleduje, zaznamenává a vyhodnocuje jejich chování a výsledky. Na konci si pak ponechá toho nejlepšího. Nutno však podotknout, že tato metoda je bezohledná k ostatním uchazečům, protože se rázem v jejich životopise objeví skutečnost výpovědi ve zkušební době, což samozřejmě není nejlepší vizitkou, ať už bylo pozadí této události jakékoli.

Výběrový rozhovor

Rozhovor je klíčovým prvkem každého výběrového procesu. Přitom je třeba rozlišit, jestli jde pouze o rozhovor informativní nebo přijímací. U každého je třeba zvolit mírně odlišný přístup. Podle D'Ambrosové (2007) by informativní rozhovor měl ctít tyto zásady:

1. Vede jej pracovník personálního útvaru.
2. Cílem je:
 - ✓ Zjistit důvody a sílu zájmu o nabízené pracovní místo.
 - ✓ Zjistit úvodní informace o uchazeči.
 - ✓ Dohodnout další postup při výběrovém řízení v případě zjištění příznivých předpokladů.
 - ✓ Požádat uchazeče o vypracování a předání personálního firemního dotazníku a profesního životopisu a o kontakt na osoby, které mohou poskytnout reference.
3. Informovat uchazeče o podniku, předat propagační materiály, podat základní informace o:
 - ✓ Pracovišti, na němž by měl být uchazeč zařazen, jeho charakteru, popisu práce a pracovních podmínkách.
 - ✓ Kvalifikačních požadavcích pro výkon daného pracovního místa.
 - ✓ Základních platových podmínkách (orientačně).
 - ✓ Možnosti dalšího růstu a perspektivy.

Rozhovor byl původně brán jako nedostatečný způsob při rozhodování ve výběrovém řízení, protože tazatelé měli tendence hodnotit uchazeče spíše podle vlastních pocitů a prvních dojmů a dalšími neobjektivními faktory. Tím docházelo také k tzv. „porovnávacímu efektu“. To znamená, že vedoucí rozhovoru měli tendence posuzovat uchazeče relativně k uchazeči, který mu bezprostředně přecházel. Pokud první kandidát byl hodnocen velmi pozitivně, pak druhý kandidát, který předvedl průměrný výkon, byl vyhodnocen více negativně než by si zasloužil. Výkon druhého kandidáta byl tedy porovnáván s prvním, odtud „porovnávací efekt“ = „contrast effect“.

Způsob, jak se takového chování u těchto vedoucích zbavit, je založit specifický systém pro vedení výběrových rozhovorů. Cascio (1986) uvádí tyto myšlenky, které je třeba brát v úvahu při sestavování takového systému.

Stanovit si požadavky na pracovní místo pomocí analýzy, která bude brát v úvahu požadavky budoucího přímého nadřízeného a také zástupce oddělení lidských zdrojů. Dále je třeba dopředu vědět, na co se u uchazeče zaměřit a soustředit se pouze na tyto znalosti, schopnosti, dovednosti a další charakteristiky (KSAO). V dalším kroku je vhodné roztřídit si životopisy s tím, že se zaměřujeme na klíčová slova, která jsou v souladu s budoucím pracovním místem, dále na ukazatele, které mohou odhalit, zda uchazeč vyhovuje našim požadavkům a konečně na dovednosti, které může uchazeč přinést z předchozího zaměstnání. Následuje rozpracování otázek, které jsou v souladu s předchozími analýzami a přípravou, přičemž je vhodné používat otevřené otázky. V neposlední řadě je také důležité vést rozhovor v příjemné náladě, kterou můžeme navodit tím, že na začátku uchazeči položíme velmi jednoduché otázky a sdělíme mu obecné informace o organizaci a pracovním místě.

Příprava na výběrový rozhovor

Jak již bylo uvedeno výše, dobře připravený a správně vedený výběrový rozhovor může dosáhnout vynikající validity. Proto je důležité tuto přípravu nepodcenit. Jako první je dobré připravit si přehlednou osnovu, která zvýší výkon tím, že účinněji získáme informace z rozhovoru, protože je dána struktura a tím i snazší podmínky.

V rámci přípravy je dále vhodné seznámit se před rozhovorem s životopisem uchazeče a tím také i s jeho dosavadním vývojem. Bylo by neslušné přiběhnout na rozhovor na poslední chvíli a pak ještě několik minut studovat uchazečův životopis. Je také dobré dělat si při procházení životopisu poznámky. Přitom se můžeme zaměřit na informace, které jsou neúplné, či informace, které nám chybí. Dále na rozporuplné

skutečnosti, na nedostatek zkušeností a na informace, které mohou naznačovat uchazečovu nestabilitu (časté změny zaměstnání, nebo sestupná tendence odpovědnosti pozic). Při pročítání životopisu se dále můžeme soustředit na to, zda uchazeč přichází z podobné pozice či nikoli. Po prozkoumání životopisu a po vytvoření vlastních poznámek, je dále vhodné připravit si stručné a jasné otázky na uchazeče. Ty pak mohou sloužit jako vodítko při vlastním rozhovoru.

Dobрым zvykem také je stanovit si časový limit na každou část osnovy. Výběrový rozhovor pak bude probíhat podle jasného plánu a nemůže se stát, že na některé důležité otázky již nevyjde čas. Velmi dobrým pomocníkem bývá tzv. *checklist*, což není nic jiného než škrtačí seznam otázek a témat hovoru. Nakonec nesmíme zapomenout také připravit vhodnou místnost a občerstvení. Působilo by amatérsky, pokud by rozhovor probíhal v místnosti, kde může kdokoli kdykoli přijít a tím jej rušil nebo dokonce v rychlosti někde na chodbě. To by mohlo na uchazeče zapůsobit spíše nezájmem a neúctou ze strany zaměstnavatele.

Zachycení průběhu pohovoru

Aby byl proces výběrového řízení efektivní, je nutné si nějakým způsobem zaznamenávat informace o uchazečích. To proto, že se jich během procesu objeví zcela určitě více a zapamatovat si, jak si všichni při rozhovoru vedli, je nemožné. Proto je doporučeno si při rozhovoru dělat krátké poznámky. Poznámky by měly být jasné a specifické, avšak neměly by být hodnotící. Používání srozumitelných zkratk ušetří čas. V žádném případě se poznámky nedávají uchazeči k nahlédnutí. Poznámky jsou velmi používané a doporučované, jejich přínos popisuje Vajner (2007) takto:

- ✓ Napomáhají osobě vedoucí rozhovor shromáždit úplné informace o jednání kandidáta.
- ✓ Redukují tendenci vytvářet si pouze povšechný dojem.
- ✓ Po skončení pohovoru dávají jasné výstupy pro zhodnocení.
- ✓ Jsou „paměť“ celého rozhovoru.
- ✓ Jsou to jednoznačné kategorie (výstupy pro spolehlivější rozhodování o přijetí nového pracovníka).
- ✓ Je jednotný seznam kategorií – shodný pro každého kandidáta.
- ✓ Mohou posloužit jako věrohodný podklad pro případné spory.

- ✓ Umožňují nám nepřerušovat prezentaci kandidáta a na základě poznámky se poté vrátit k nejasnosti, která nás v průběhu napadla.

Struktura rozhovoru

Po úvodním přivítání a představení by se mělo přijít navození přátelské atmosféry, není potřeba hned od začátku působit na uchazeče stresově. Aby se uchazeč cítil dobře, pomůže, když mu, nebo jí, nastíníme, jak bude rozhovor probíhat. Není potřeba zabíhat do detailů, stačí stručné seznámení a posloupnost témat. Po té můžeme přistoupit k samotnému výběru. Ten by měl začít prezentací pracovních zkušeností uchazeče, aby si všichni hodnotící mohli udělat představu, s kým vlastně rozhovor vedou. Jiný přístup bude zvolen u čerstvého absolventa, jiný zase u zkušeného odborníka z praxe. Rozhovor pokračuje modelovými situacemi, zde můžeme například po uchazeči chtít, aby nám “prodal” nějaký zájezd. Tím si ověříme jeho komunikační, přesvědčovací a obchodní schopnosti. Dále bychom měli mít také jasno v tom, co uchazeč očekává od nabízené pozice, takže mu může být poskytnut prostor pro prezentaci svých vlastních představ. Logicky se pak nabízí další postup, a sice vysvětlení nabízené pozice. Tím, že ihned po prezentaci představ uchazeče mu vysvětlíme, o co jde, předejdeme různým nesrovnalostem a můžeme tak případně upřesnit nebo napravit jeho mylné představy včas. Zde se většinou rozběhne diskuze a prostor pro otázky. Na závěr přijde ještě formální ukončení rozhovoru, samozřejmostí je sdělení uchazeči, kdy a jak bude vyrozuměn o výsledku, a rozloučení s uchazečem.

Někdy není na škodu během rozhovoru povzbudit uchazeče, aby v jakékoli fázi doplňoval a upřesňoval informace o sobě. Dobrým zdrojem doplňujících informací je také neverbální projev uchazeče (gesta, výrazy tváře, držení těla). Rozhovor vede buď personalista, nebo budoucí manažer uchazeče. Je ovšem také možný tzv. dvoukolový rozhovor, což znamená, že první rozhovor bude vést personalista, a po té vyzve manažera, aby tento dokončil. Personalista poskytuje uchazeči obecné informace a vede s ním rozhovor v tomto duchu, manažer pak dává převážně odborné otázky, hovoří o konkrétních úkolech a představách vztahujících se k pracovnímu místu.

Typy rozhovoru

Rozhovory můžeme rozlišovat různými způsoby, například podle počtu zúčastněných, podle způsobu vedení či stresové náročnosti.

Rozhovor 1+1

Již z názvu vyplývá, že se jedná o rozhovor dvou osob. Jedním z nich je uchazeč, druhým pak bývá budoucí přímý nadřízený. Tento typ je vhodný spíše tam, kde nejsou kladeny vysoké požadavky na kvalifikaci a odpovědnost přijímaného.

Rozhovor před komisí

Členové komise si předem dohodnou své role. Rozhovor je veden jedním členem komise, ostatní zastávají pouze úlohu pozorovatelů, případně do něj vstupují pouze na žádost toho, kdo tento vede. Podmínkou je, že všichni členové komise znají pracovní místo a jeho požadavky.

Postupný rozhovor

Postupný rozhovor se skládá z několika po sobě jdoucích rozhovorů 1+1. Následně posuzovatelé vedou diskuzi na téma způsobilosti uchazeče.

Skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor spočívá v tom, že se najednou pozve více uchazečů, se kterými je pak veden pohovor najednou buďto jedním nebo více zástupci firmy. Ve většině případů se používá jen pro posouzení chování jednotlivých uchazečů ve skupině. V praxi tento typ není příliš využíván.

Standardizovaný rozhovor

Průběh rozhovoru je řízen dotazníkem, který byl předem promyšlen a zpracován. Tento druh bývá velmi málo flexibilní, protože otázky jsou převážně kladeny v pořadí, v jakém jsou vypracovány v dotazníku. Dá se říci, že otázky jsou v podstatě předcítány, což může u uchazeče navodit dojem umělosti, který se pak může cítit jako při výslechu. Na druhou stranu výhodou je, že standardizovaný rozhovor je velmi málo ovlivněn vedoucím a je také téměř jisté, že během něj na nic podstatného nezapomene. Za výhodu lze také považovat tu skutečnost, že je zaručeno, že všem uchazečům budou položeny stejné otázky a to navíc ve stejném pořadí. To znamená, že lze uchazeče velmi dobře porovnávat mezi sebou. U standardizovaného rozhovoru je důležitá zejména příprava a organizace. Měl by být sestaven a dodržen časový plán, přičemž uchazeč by měl být hned na začátku s tímto plánem a také s celým průběhem seznámen.

Polostandardizovaný rozhovor

U tohoto typu se využívá tzv. kontrolních seznamů, ve kterých jsou uvedena důležitá témata, která se mají probrat. Pořadí a způsob jakým tazatel otázky položí je však na něm, což dává polostandardizovanému rozhovoru mnohem větší flexibilitu oproti standardizovanému. Je zde ponechána možnost věnovat se detailněji zajímavým oblastem a zkrátit čas u těch ostatních. Polostandardizovaný rozhovor může probíhat v první části stejně jako standardizovaný s tím, že ve druhé části tazatel přejde do volné diskuze. Druhý způsob spočívá v tom, že průběh rozhovoru spíše připomíná volnou diskuzi, při které tazatel flexibilně reaguje na uchazečovy odpovědi, ale v pozadí musí mít na paměti všechny předem stanovené body, které musí splnit či otázky, na které jsou žádány odpovědi.

Nestandardizovaný rozhovor

Tento druh se nejvíce blíží neřízené konverzaci, čímž se stává flexibilní, ale také velmi subjektivní. Průběh závisí z velké části na osobním stylu jednání tazatele, dále na jeho schopnostech a zkušenostech. Pro uchazeče se tento druh může jevit jako nepřipravený a chaotický, pokud je veden nezkušeným vedoucím. Je zde také velké riziko uplatnění vzájemných sympatií, které však nesouvisí s pracovní pozicí. Obecně lze říci, že za nestandardizovaný rozhovor můžeme považovat jakýkoli nepřipravený a neprofesionální rozhovor. Tento typ rozhovoru by tedy neměl být příkladem pro profesionálního personalistu.

Behaviorální rozhovor

Rozhovor, zaměřený na chování uchazeče v různých situacích. Tvoří mezistupeň mezi klasickým strukturovaným rozhovorem a metodou *assessment centre*. Liší se ve způsobu kladení otázek. Tyto jsou kladeny tak, aby uchazeč byl vyzván k popisu jeho chování v konkrétní pracovní situaci. To znamená, jak by v této situaci postupoval nebo případně, jak ji v minulosti řešil. Například jak by popsal a vysvětlil své chování, pokud by měl řešit konflikt mezi zaměstnanci nebo pokud by potřeboval přesvědčit o něčem své kolegy resp. nadřízené. Výhodou je větší objektivita posouzení uchazeče a lepší možnost odhadnutí komunikačních a sociálních schopností. Smyslem tedy je seznámit se s tím, jak se uchazeč v minulosti skutečně choval. Nutností je připravenost rozhovoru.

Situační rozhovor

Zde jsou simulovány situace, které mají souvislost s pracovní pozicí, čímž se nejlépe odhalí, jak se bude uchazeč v této situaci skutečně chovat, místo toho aby o ni pouze mluvil. Typickým příkladem je situace, kdy uchazeč má vedoucímu rozhovoru „vnutit“ nějaký produkt či službu.

Stresový rozhovor

Jedná se o rozhovor, který má odhalit uchazečovu schopnost zvládat zátěž, odolnost a vypjaté situace. Tyto situace jsou během rozhovoru vyvolávány opakovaným přerušováním, ironií, dlouhými pauzami, provokacemi apod. Je třeba dát si pozor, aby nebyla překročena hranice vulgárnosti. Je ale také možné např. simulovat zákazníka, který si ostře stěžuje.

2.1.7 VALIDITA

Dalším úskalím, na které proces výběru pracovníků naráží je validita využitá při výběru. Žádná z metod totiž nevylučuje a nutno říci, že ani výrazně nesnižuje riziko chybného výběru. Často vede jedna objevená chyba pouze k tomu, že vznikne další metoda, u které se však dříve či později odhalí jiná slabina. Což samo o sobě nemůžeme kritizovat, neboť jde o přirozený proces vývoje a zdokonalování. Je ale nutné si uvědomit, že neexistuje stoprocentně spolehlivá metoda výběru. Příčina této nedokonalosti tkví v tom, že u člověka se způsobilost k určité práci a jeho charakter velmi špatně měří a objektivně posuzuje. Velmi často se navíc rozhoduje na základě nepřesných nebo neúplných informací, protože zdrojem je často sám uchazeč (zde se nabízí možnost, že se uchazeč trochu „vylepší“) anebo jiná osoba, například předchozí zaměstnavatel. Zde je zase možné, že uchazeč a předchozí zaměstnavatel se nerozešli v dobrém a informace podané zaměstnavatelem mohou být zavádějící a zkreslené tak, aby uchazeče poškodili.

Validita, přesněji predikční validita (předpovědní platnost) se vyjadřuje koeficientem korelace. To proto, aby bylo možné validitu jaksi měřitelně vyjádřit. Koeficient hodnoty 1,0 znamená stoprocentní přesnost, tedy zaručenou předpověď. Naproti tomu hodnota 0,1 vyjadřuje, že prakticky neexistuje žádný vztah mezi dosaženými výsledky a pracovním výkonem uchazeče.

Z rozborů vyplývá, že tradiční výběrový rozhovor není zcela vhodnou metodou pro úspěšnou volbu budoucího zaměstnance. Kromě jiného i proto, že osoby vedoucí rozhovor a tedy i hodnotící mají většinou sklon k zaujatosti. Například mohou dávat přednost těm uchazečům, kteří jsou jim nějak podobní, mají stejné zájmy, podobné místo bydliště nebo jsou jim vizuálně sympatičtí. Může se zde také projevit jistá míra “haló efektu“, což znamená, že uchazeč může na první pohled ohromit. Například pokud má skvělé komunikační schopnosti, může u vedoucích rozhovoru vyvolat falešný pocit, že má i jiné vlastnosti, které budou přínosem pro jeho budoucí pracovní místo a kolektiv. Různé přístupy a pocity hodnotících mohou být příčinou toho, že vhodný kandidát bude odmítnut na úkor jiného méně vhodného nebo i dokonce nevhodného kandidáta, který ovšem na první pohled lépe zapůsobí.

V níže uvedené tabulce je uvedena míra úspěšnosti předpovědi pro několik různých přístupů hodnocení uchazeče. Podle následujícího pravidla pak můžeme rozhodnout, jestli je konkrétní přístup vhodný nebo ne.

více než 0,5	vynikající
0,4 – 0,49	dobrý
0,3 – 0,39	příjemný
méně než 0,3	špatný

Tab. 2.1 Míra úspěšnosti předpovědi

1,0	Dokonalá předpověď (predikce)
0,6	<i>Assessment centre</i> (pro povyšování)
0,5	Ukázka práce
0,4	<i>Assessment centre</i> (pro výběr)
0,3	Strukturovaný přijímací a výběrový rozhovor
0,2	Typický (nestrukturovaný) přijímací a výběrový rozhovor, reference
0,1	Grafologie, astrologie

Zdroj: Bláha, Matejčuk, Kaňáková (2005, s. 126)

Hodnoty uvedené v tabulce však nejsou žádným dogmatem. Koeficienty se mohou lišit v závislosti na složení vzorku osob zúčastněných při výzkumu, na jejich počtu, připravenosti výběrových metod nebo i na zemích v nichž byl průzkum proveden. Někteří

autoři tvrdí, že dobře připravený strukturovaný výběrový rozhovor, který je veden 2 až 3 nezávislými pozorovateli, může dosáhnout koeficientu až 0,6. Bláha, Mateicicuc, Kaňáková (2005)

Předpoklady pro validní rozhovor

Cascio (1986) uvádí tyto tři předpoklady:

1. Rozhovor je omezen pouze na informace, které se v předcházejících analýzách ukázaly jako důležité pro pracovní pozici.
2. Tazatelé (vedoucí rozhovorů) jsou vyškoleni tak, aby byli schopni objektivně vyhodnotit chování uchazečů.
3. Rozhovor je veden pomocí určité sady pokynů či směrnic.

2.1.8 POLITIKA A ZÁSADY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Výběrové řízení je proces, ve kterém je snadné sklouznout k určitým nekalým praktikám. Pojděme si nyní říci pár pravidel slušnosti a čestnosti při výběru nových pracovníků.

Především je důležité bez výjimky dodržovat platné zákony. Nutností je také vybírat pracovníka pouze na základě jeho předpokladů, schopností a dovedností vykonávat úspěšně požadovanou práci. Nikoli na základě osobních sympatií, příbuzenských vztahů, příslušnosti k politické straně, pohlaví či věku. Dalším dobrým zvykem je poskytovat uchazeči úplné a pravdivé informace o pracovním místě, platu, zaměstnaneckých výhodách a podobně. Nemá cenu uchazeči cokoli přibarvovat. Výsledek by mohl dopadnout tak, že schopný uchazeč bude přijat, následně se nestačí divit, kam se to dostal a bude okamžitě hledat práci jinou. Zároveň by všechny informace, které uchazeč firmě poskytne, měly být automaticky považovány za důvěrné a tak by s nimi mělo být také zacházeno. Všem neúspěšným uchazečům by měly být jimi poskytnuté dokumenty vráceny.

Vyplatí se také při výběru pracovníků nespolehat se pouze na jednu metodu výběru. Je lepší a přesnější podrobit uchazeče více metodám, zvláště pak při obsazování vysoce kvalifikovaných míst. Použité metody výběru nesmí být v žádném případě diskriminující či ponižující.

Dále je třeba dbát na to, aby všichni zúčastnění ze strany organizace byli vždy kvalifikovaní a aby celý výběrový proces byl řádně připraven.

2.1.9 ZODPOVĚDNOST ZA VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Předpisy Evropské unie o získávání a výběru zaměstnanců požadují, aby výběrové řízení bylo zajištěno komisí alespoň tří lidí z podniku, kteří zároveň mají nejlepší předpoklady pro odborný a spravedlivý postup. Měli by tedy být proškoleni v oblasti výběru zaměstnanců a s tím spojených výběrových metod. Zároveň by mezi vybírajícími měla být zastoupena obě pohlaví. Taková komise pak nese zodpovědnost za celé výběrové řízení, což znamená, že má své povinnosti a úkoly.

Nejprve by měla komise jednoznačně stanovit požadavky na uchazeče, které musí vycházet z požadavků na pracovní místo a vypracovat harmonogram celého procesu. Zároveň je komise zodpovědná za dodržování zákoníku práce. Samozřejmostí je eliminace jakékoli diskriminace uchazečů ať už z důvodu pohlaví, rasového původu, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení apod. Existují zde určité výjimky, které jsou upřesněny v novele zákoníku práce. V určitých případech mohou být tolerovány také věcné výjimky, které souvisí s povahou budoucího pracovního místa. Pak je možné, že si zaměstnavatel obhájí různé zacházení s různými uchazeči. V případě, že je uchazečů velký počet, je dobré stanovit jednoznačná kritéria, podle kterých se komise rozhodne, kteří z uchazečů postoupí do dalšího kola výběrového řízení a kteří z nich budou na základě těchto kritérií odmítnutí. Podstatné při tomto třídění je, aby kritéria byla dostatečně odůvodnitelná a transparentní.

Tab. 2.2 Typické rozdělení zodpovědnosti

Personální oddělení	Manažeři
Provádí první přivítání uchazečů. Vede první (obecné) rozhovory. Spravuje příslušné testy. Získává reference a informace z pozadí a zároveň nastavuje fyzické testy, pokud jsou používány. Doporučuje manažerům nejlepší kandidáty. Vyhodnocuje úspěšnost výběrového řízení.	Nastavují požadavky a stanovují požadovanou kvalifikaci. Zúčastňují se výběrového procesu. Vedou rozhovory s finálními uchazeči. Provádí finální rozhodnutí o přijetí. Následně poskytují informace o vhodnosti vybraných uchazečů.

Zdroj: Mathis, Jackson (2008, s. 230)

2.1.10 HODNOCENÍ PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Aby *know-how* personálního útvaru a také celé firmy rostlo a rozvíjelo se, je nutné stejně jako ve všech odvětvích zaznamenávat a následně hodnotit všechny činnosti spojené s procesem přijímání nových zaměstnanců. Je tedy nutné stanovit určité personální ukazatele, pomocí nichž je možné vyhodnotit úspěšnost procesu a také srovnávat výsledky v různých obdobích či v různých odděleních organizace.

Srovnávají se především náklady, které bylo nutné utratit za získání a přijetí zaměstnance, dále pak doba, po kterou proces trval a v neposlední řadě také úspěšnost výběru. Jako příklad můžeme uvést průměrné náklady spojené s obsazením jednoho pracovního místa, průměrnou dobu potřebnou k obsazení nové pracovní pozice, podíl pracovníků, kteří podali výpověď v prvním roce pracovního poměru nebo podíl vedoucích pracovníků, kteří vzešli z vlastních zdrojů.

Hodnocení kvantity a kvality

Význam hodnocení spočívá v tom, že je možné lépe srovnávat současný průběh přijímacího řízení s předchozími, ale také srovnávat úspěšnost a efektivitu přijímacího procesu v porovnání s jinými organizacemi. Mnoho informací získaných během hodnocení procesu jako informace o ceně školení, absentérství nebo fluktuace napomáhá nastavit každý další přijímací proces lépe a efektivněji. Například některé organizace zaznamenaly skutečnost, že absolventi ze „zaručených“ univerzit jsou méně náchylní k opuštění organizace v krátké době než absolventi jiných škol. V takovém případě je třeba brát v úvahu nejen kvantitu uchazečů, ale také jejich kvalitu. Nejdříve se tedy budeme zabývat tím, co je dostatečný počet uchazečů k tomu, abychom nové pracovní místo co nejdříve obsadili. Zároveň však nesmíme zapomenout na to, jestli přihlášení uchazeči splňují námi kladené požadavky a jestli budou schopni plnit své pracovní povinnosti po přijetí.

Hodnocení času potřebného k obsazení volného pracovního místa

Čas potřebný k obsazení nového či náhle volného pracovního místa je jedním ze základních vyhodnocovaných měřítek. Pokud totiž volné místo není včas obsazeno kvalifikovaným pracovníkem, pro firmu to bude mít negativní dopad ať už finanční, či z hlediska plánování kapacit.

Hodnocení nákladů spojených s přijímacím řízením

Pro výpočet koeficientu nákladu se většinou používá podíl ročních výdajů k počtu nově přichozích zaměstnanců. Tento postup v sobě skrývá problém v tom, že není vždy jednoznačně jasné, jaké náklady by měly být zahrnuty do ročních výdajů. Pokud ale jednou firma najde odpovědi na tyto nejasnosti, to znamená, že bude mít jasně definovány náklady, které budou zahrnuty do ročních výdajů, je na dobré cestě k úspěšnému vyhodnocování a porovnávání ceny výběrového řízení.

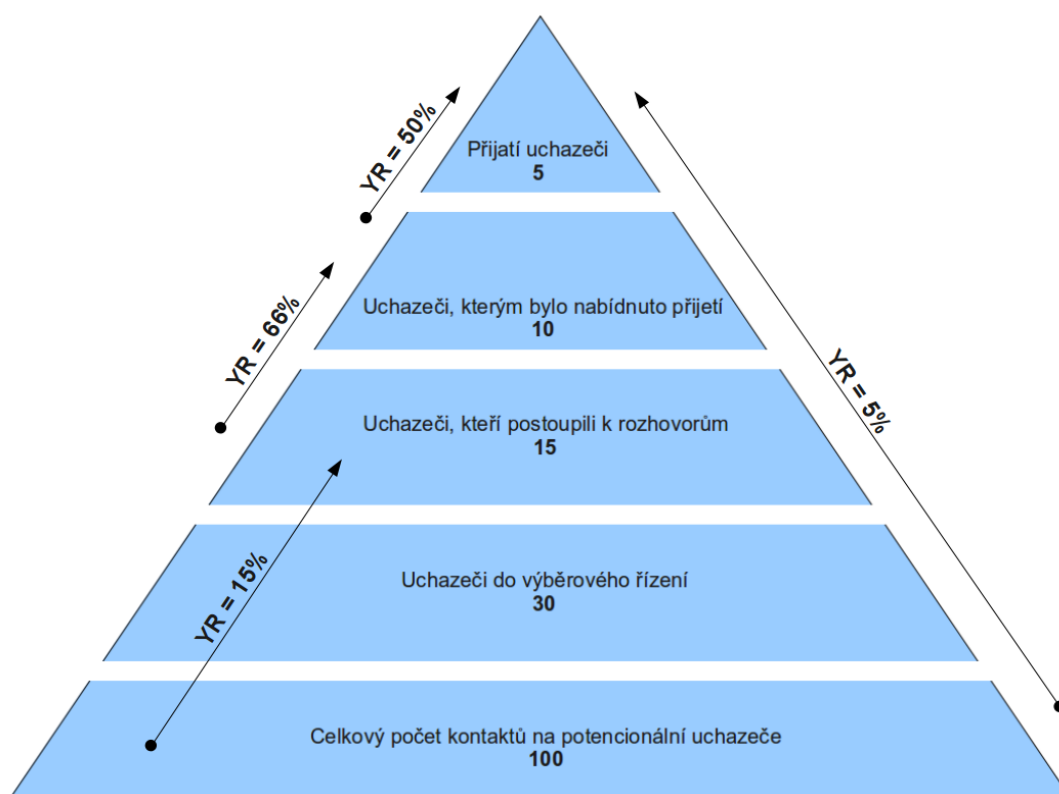
Vyhodnocování úspěšnosti přijímacího řízení

Informace o úspěšnosti přijímacího řízení mohou poskytnout jednak manažeři, ale také uchazeči. Manažeři mohou poskytnout důležité informace o kvalitě uchazečů, o službách personální agentury v případě, že je výběr zaměstnanců svěřen externí firmě, dále o načasování celého procesu apod. Uchazeči zase mohou odhalit jiné nedostatky v přijímacím procesu, například to, jak s nimi bylo zacházeno, jaký si na firmu během výběrového řízení vytvořili názor a jak například vnímali délku přijímacího řízení.

Yield Ratios

Jde o nástroj k odhadnutí počtu uchazečů na samotném začátku výběru. Tento poměr v podstatě porovnává počet uchazečů v jedné fázi procesu k počtu uchazečů, kteří postoupili do následující fáze. Jak vykresluje obrázek pyramidy, pokud chceme například obsadit pět pracovních pozic, na začátku musíme mít 100 potencionálních uchazečů.

Obr. 2.2 Příklad přijímací pyramidy



Zdroj: Mathis, Jackson (2008, s. 219)

Selection Rate

Udává procento přijatých uchazečů z původní skupiny. Třicet procent tedy znamená, že 3 lidé z 10 byli přijati. Tento ukazatel je však ovlivněn validitou výběrového procesu. Relativně špatný výběrový program totiž může vyhodnotit 8 uchazečů z 10 jako vhodných pro nabízené pracovní místo, avšak pouze čtyři z nich budou ve skutečnosti pro firmu přínosem. Naopak kvalitně připravený program ze stejného vzorku uchazečů vyhodnotí čtyři z nich jako vhodné a pak také všichni čtyři budou pro firmu velmi dobrou volbou. Proto je vhodné zavést ještě další měřítka, jimiž jsou *Acceptance Rate* a *Success Base Rate*.

Acceptance Rate

Tento ukazatel nám říká procento uchazečů, kteří přijali nabídku k zaměstnání. Tím jsou myšleni uchazeči, kteří úspěšně prošli přijímacím řízením a kterým bylo nabídnuto přijetí do pracovního poměru. Pokud je procento malé, je na personálním oddělení, aby začalo zjišťovat proč je organizace takto neúspěšná a co přesně vedlo úspěšné uchazeče k tomu, že nakonec nabídku odmítli.

Succes Base Rate

Udává procento úspěšných uchazečů, kteří byli přijati. Jde o dlouhodobý ukazatel, při kterém je třeba využívat záznamy organizace. Fungovat bude tedy pouze v případě, že má organizace systém ve sběru a archivaci výsledků přijímacích řízení a také v evidenci zaměstnanců.

Všemi těmito ukazateli můžeme mezi sebou porovnávat jednotlivé personalisty. Můžeme například sestavit skupinu ukazatelů, pomocí nichž budeme sestavovat žebříček úspěšnosti personalistů při výběru nových zaměstnanců. Snaha vyhodnocovat proces přijímání zaměstnanců by měla být především využita k tomu, aby se proces jako takový zefektivnil.

2.1.11 ZÁVĚREČNÁ FÁZE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

V závěrečné fázi uchazeči potvrdíme nabídku zaměstnání, za předpokladu, že splnil všechna naše očekávání a požadavky. Dále by měl uchazeč absolvovat lékařské vyšetření, a pokud je to nutné, doložit výpis z rejstříku trestů.

Ve všech větších firmách uchazeči o zaměstnání jsou požádáni o vyplnění dotazníku. Ve většině případů mají firmy své dotazníky vždy přizpůsobeny charakteru pracovního místa. Dotazník lze použít prakticky vždy. Je také zavedenou praxí, že vyplněný dotazník se zakládá do osobního spisu zaměstnance, dnes již v elektronické podobě. Existují v podstatě dvě základní formy dotazníků. Jednoduchý dotazník, kde je respondentovi dovoleno uvést pouze holá fakta. Ten je většinou používán při obsazování manuálních nebo administrativních nenáročných míst. Druhou formou je tzv. otevřený dotazník, kde je uchazeči umožněno více se vyjádřit k určitým skutečnostem, zaujmout postoj či sdělit vlastní názor na věc. Tento typ dotazníků se používá při obsazování manažerských míst nebo míst specialistů.

Není však vyloučena ani možnost sestavit dotazník kombinovaný. To znamená, že na určitou část otázek bude uchazeč odpovídat pouze ano-ne, u jiných otázek bude uchazeči nabídnuto několik možností, které bude moci označit a konečně se zde vyskytnou i otázky otevřené, kde bude uchazeči umožněno se projevit. Pomocí dotazníku lze také poodhalit psychologický profil uchazeče. Mezi nejlepší dotazníky užívané v klinické psychologii patří Minnesotský multi-fázový dotazník osobnosti, sestavený z 550 otázek, který dokáže zhodnotit různé osobnostní rysy jako například hypochondrické tendence,

depresivní tendence apod.

V posledním kroku pak sepíšeme pracovní smlouvu. Základní informace obsažené v pracovní smlouvě jsou závislé na charakteru pracovního místa a na jeho umístění v podnikové hierarchii. Pracovní smlouva by vždy měla obsahovat místo výkonu práce, den nástupu do zaměstnání a druh práce, na který je zaměstnanec přijímán.

2.2 ADAPTACE

Adaptací rozumíme proces, který většinou trvá déle než zkušební doba a zároveň začíná ještě před nástupem do firmy. Cílem je překonat počáteční stádium v nové pozici, kdy novému zaměstnanci vše připadá neobvyklé a cizí a popostrčit jej co nejdříve do fáze, kdy může bez jakýchkoli překážek stoprocentně vykonávat svou práci. Obvykle je nutné adaptační proces cíleně orientovat. Podle Bláhy, Babicové, Kaňákové (2000) by měl nově příchozí zaměstnanec obdržet svůj osobní adaptační plán, ve kterém by vždy mělo být stanoveno:

- ✓ S jakými informacemi by měl být během procesu seznámen.
- ✓ S jakými útvary firmy by měl být seznámen.
- ✓ Jaký je časový plán adaptace.
- ✓ Kdo bude tzv. tutorem adaptovaného (pokud jde o individuální plán).

Při adaptaci také často vyplují na povrch různé, dříve neodhalené problémy, jimiž mohou být neodpovídající dosavadní zkušenosti nového zaměstnance, mylné představy pracovníka, nedostatečná školní vybavenost, která může být například příliš obecná nebo naopak zaměřena zcela jiným směrem. Z hlediska sociálního jsou možná další úskalí. Může se stát, že nový pracovník je zařazen do pro něj nevhodné pracovní skupiny, ve které bude jako nováček podceňován. Tímto může vzniknout určitá komunikační bariéra, která nikdy nepřidá na sebejistotě nového zaměstnance a která také může proces adaptace výrazně zpomalit či úplně zastavit. Problémem je také špatné vedení adaptačního procesu, to znamená, že nový zaměstnanec bude spíše překážet, protože nebude mít stanoveny jednoznačné úkoly a pracovníky, na které se může obrátit. Problémy mohou vzejít také s neinformovaností budoucích spolupracovníků, kteří mohou být neochotni spolupracovat například z důvodu obav o vlastní postavení. Na první pohled nepodstatným problémem se mohou jevit počáteční neúspěchy nového zaměstnance během adaptace, které ovšem v průběhu času mohou narůst do velkých překážek.

V úvodu procesu adaptace je kladen důraz hlavně na předání důležitých informací o firmě. Předání je možné písemně či ústně, ve velkých firmách většinou bývají připraveny pro nově příchozí pracovníky brožury a jiné písemné materiály, které tyto informace poskytnou. Což je výhodné z hlediska úspory času. Ústní forma však nabízí mnohem lepší možnost vysvětlení nejasností a detailů. Je tedy zřejmé, že písemné předávání bude použito všude tam, kde je potřeba předat stejné informace mnoha lidem najednou. Naopak tam, kde je nutné přistoupit k předávání informací individuálněji, bude využito ústní formy informování.

Informace, které jsou novým pracovníkům předávány, se převážně týkají pracovních podmínek, možnosti vzdělávání a vývoje, ochrany zdraví, pravidel odměňování, disciplinárních postupů, stravování a podobně.

Nedílnou součástí celého adaptačního procesu je také neustálé hodnocení adaptovaného. To znamená hodnocení toho, jak zvládá jednotlivé úkoly, jak rychle postupuje, jaký je jeho přístup, jak je schopen se vyrovnat s nejrůznějšími problémy a jaké má vztahy s ostatními členy týmu.

2.2.1 DVĚ ROVINY ADAPTACE

Každý nový zaměstnanec nastupuje na svou pozici již určitým způsobem vybaven, což znamená, že má určité vzdělání a pracovní zkušenosti. Jeho nové pracovní místo však může mít mírně odlišné požadavky, které je nutné sladit. To je úkol pro adaptaci pracovníka.

První rovinou adaptace je **rovina pracovní**, která probíhá po určitou dobu ihned po nástupu pracovníka. Zaměřuje se na přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a zároveň na to, aby zaměstnanec dosáhl žádaného výkonu.

Často se v průběhu pracovní adaptace vyskytují různé problémy, jejichž zdrojem může být např. neodpovídající školní odborná příprava nebo nežádoucí zkušenosti a návyky z dřívějšího pracoviště, mylné představy nového zaměstnance o pracovním zařazení či podmínkách, případně perspektivy.

Druhou rovinou adaptace je **sociální rovina**, která má za úkol zejména zařadit nového pracovníka do kolektivu. Ukazuje se, že nestačí pouze se spoléhat na to, že sociální adaptace proběhne spontánně.

Je totiž nutné počítat s nesnázemi, jež mohou nastat v důsledku rozdílných postojů a názorů nového zaměstnance či jeho odlišného profilu. Ve velmi soudržných skupinách se může stát, že takováto skupina se vůči novému pracovníkovi bude chovat odmítavě a lhostejně. Pokud je skupina rozdělena do vzájemně soupeřících podskupin, vnitřní vztahy mohou být konfliktní a nový pracovník se může stát objektem různých individuálních zájmů nebo intrik.

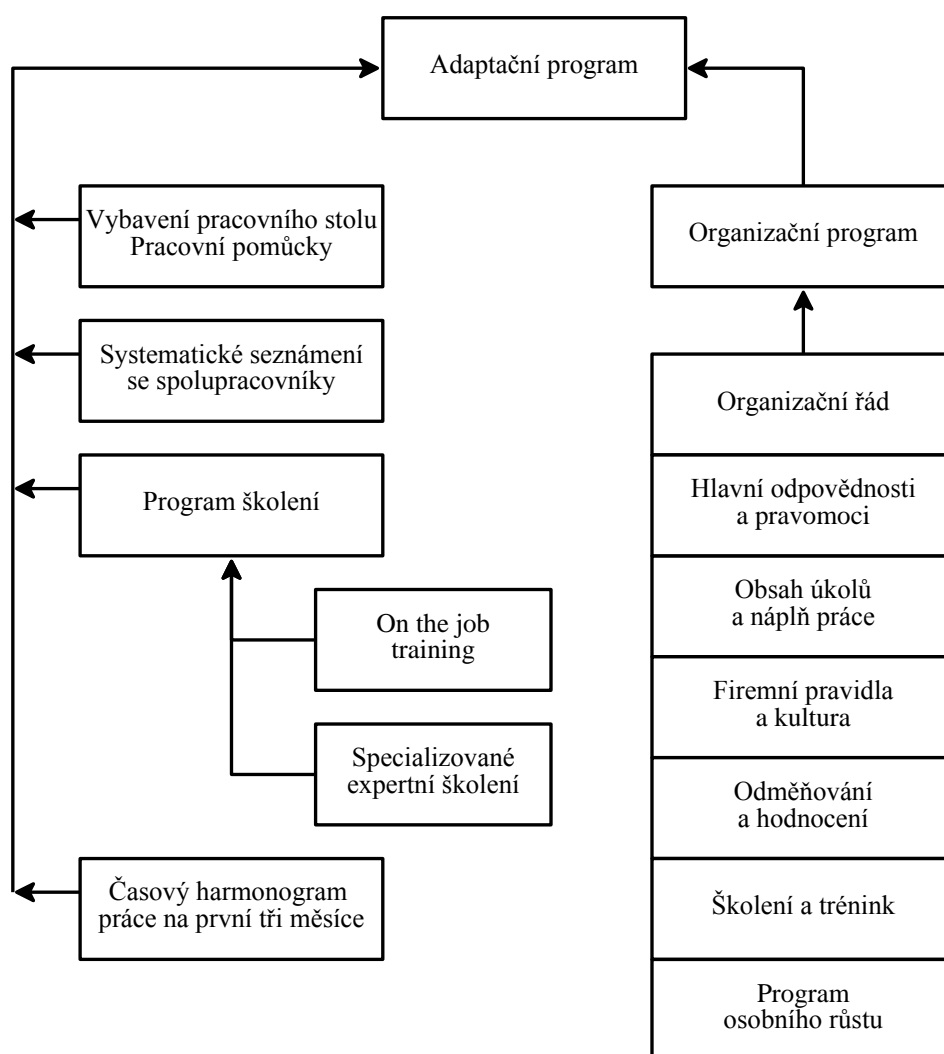
Pokud bychom proces adaptace zanedbávali, mohl by být nově příchozí pracovník nepříznivým průběhem sociální adaptace znechucen nebo dokonce sociálně izolován. To velmi často vede k úniku v podobě vazby na osoby z jiných pracovišť, což znamená odtahování se od úkolů pracovní skupiny.

Naopak průběh proces sociální adaptace se projeví tak, že nový zaměstnanec cítí, že zvládá pracovní úkoly, že je přijat a uznáván pracovní skupinou a tedy, že z něj spadla počáteční nejistota a ostych.

2.2.2 ADAPTAČNÍ PROGRAM A JEHO PODOBA

Podoba adaptačního plánu do jisté míry závisí na pozici, kterou bude adaptovaný zastávat. Důležité je, aby informace a úkoly byly vhodně rozloženy do celého adaptačního procesu. Tímto předejdeme zahlcení nového zaměstnance hned na začátku.

Obr. 2.3 Schéma adaptačního programu



Zdroj: Stýblo (2003, s. 73)

Adaptační program může mít podobu více formalizovanou. Takového programu se pak účastní všichni nově přichodzí pracovníci najednou ihned po přijetí. Často se toho využívá například u zaměstnanců, kteří jsou přijímáni na méně kvalifikovaná místa. Neformalizovaný program naopak využívá osobního přístupu k zaměstnanci, přičemž je možno vycházet z mentoringu. To znamená, že zaměstnanec po té co nastoupí, dostane přiděleného svého mentora, který mu poskytuje další potřebné informace a pomáhá mu s řešením některých úkolů. Zároveň ho také seznamuje s organizací ve firmě a s podnikovou kulturou.

Celý proces adaptace kontroluje a řídí přímý nadřízený adaptovaného. Ten totiž pomáhá řešit problémy, vyhodnocuje průběh procesu, případně jej podle potřeby mírně upravuje. Při adaptaci je však nutná úzká spolupráce mezi personálním útvarům

a vedoucími pracovníky.

Personální útvar vytváří informační materiály pro nově příchozí zaměstnance, dále je zodpovědný za udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy a předání základních informací o firmě, vnitřních firemních směrnic a podobně. Zároveň by měl kontrolovat průběh adaptačního procesu.

Za předání a vysvětlení adaptačního plánu by měl být již zodpovědný přímý nadřízený. Stejně tak za seznámení se spolupracovníky a ověření průběhu a výsledků adaptace. Je také důležité, aby přímý nadřízený vedl s adaptovaným pravidelné rozhovory, jež mohou být velmi užitečné při odhalování problémů a vyjasnění názorů.

Poskytnutí základních informací

Jako první pro seznámení s organizací jsou většinou využívány různé informační prostředky, mezi které patří informační brožury, multimediální prezentace, audio nahrávky či videa. Cílem je předat nově příchozím pracovníkům pokud možno najednou obecné informace, stejné pro všechny. Těchto informací je celá řada a každá organizace si vytváří vlastní seznam důležitých položek.

Ve většině případů se zaměstnanci v úvodu obecně seznámí s firmou, dostanou popis pracovního místa, pracovní řád, bude jim sdělena organizační struktura, splatnost a zasílání mezd, druhy srážek ze mzdy, prémiový řád, zásady firemní kultury, seznámí se s etickým kodexem, systémem péče o zaměstnance a se zaměstnaneckými výhodami. Dále získají informace o pojištění zaměstnanců, možnostech stravování a dozví se jak hlásit absenci a pracovní neschopnost. Budou jim také sděleny principy bezpečnosti práce, a pokud to jejich pracovní místo vyžaduje, pak bude řeč i o systému firemních porad. Představeny budou informační systémy, pokud je zavedeno, pak přijde na řadu seznámení s ISO a také se zaměstnanci obeznámí s hlavními firemními směrnicemi. Budou jim předány svěřené předměty, přičemž toto potvrdí podpisem v osobní kartě zaměstnance. Probrán může být i systém vzdělávání. Dále by měl být objasněn princip docházky, případně vyřízení formalit spojených s předáním osobního automobilu a také postup při případné dopravní nehodě. Pokud je předána platební karta, je nutno vědět něco málo o jejím používání. U některých vyšších funkcí musí být sděleny principy spolupráce s mateřskou, sesterskými a dceřinou společnostmi, informace o sortimentu, informace o řízení zásob, systém služebních cest a postup při nákupu drobného zboží.

Tab. 2.3 Časový harmonogram procesu integrace a adaptace.

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
Před nástupem	„Domácí příprava“ – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště.
1. týden	Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízeným, se specialisty, s kolegy; formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozví řadu důležitých informací o organizaci (informace mohou být uloženy i na firemním intranetu).
2. - 4. týden	Různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách apod. Realizace „kolečka“ po různých odděleních. Zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace.
2. - 5. měsíc	Jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno.
6. měsíc	Ukončení procesu integrace a adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů.

Zdroj: Vajner (2007, 68 s.)

2.2.3 ČASOVÝ PLÁN ORIENTACE

Většinou je pro nové zaměstnance těžké absorbovat obrovské množství informací najednou. Z tohoto důvodu by orientace neměla být jednorázovou akcí. Také by neměla být prováděna pouze písemnou formou. Vyjasnění a vysvětlení některých nejasností ústně je podmínkou správné a rychlé orientace. Je také nutné si uvědomit, že neexistuje žádný přesný návod jak provést proces orientace. Koubek (2008) uvádí, že každé pracovní místo vyžaduje odlišný způsob provedení a jiné množství a druh informací.

1. Vybrané písemné materiály je možné předat ihned po rozhodnutí o přijetí pracovníka, to znamená ještě před podepsáním pracovní smlouvy.
2. Při podepsání pracovní smlouvy budou novému zaměstnanci poskytnuty další ústní a písemné informace od personálního útvaru, ale také od budoucího přímého nadřízeného.

3. V období mezi podepsáním a nástupem je vhodné udržovat pomocí nadřízeného kontakt s novým zaměstnancem. Tím je možno mu pomoci řešit různé osobní problémy spojené s nástupem (například ubytování).
4. Formality, jako jsou vstupní lékařská prohlídka, pracovní smlouva apod., jsou řešeny v den nástupu. Ve stejný den je také proveden po firmě a seznámen se svými spolupracovníky.
5. V prvním týdnu by měly být uskutečněny první rozhovory s nadřízeným, pracovník se postupně zařazuje do skupiny a učí se spolupracovat s ostatními při plnění prvních úkolů.
6. Ve druhém týdnu už by měl pracovník začít plnit běžné požadavky svého pracovního místa, přičemž by měl být uskutečněn alespoň jeden rozhovor s přímým nadřízeným na téma orientace.
7. V průběhu dalších dvou týdnů je možné absolvovat krátká školení na téma podnikových norem, zaměstnaneckých výhod apod. Během této doby by stále minimálně jedenkrát do týdne mělo proběhnout formální setkání s nadřízeným a s pracovníkem personálního útvaru, kde se vyhodnotí dosavadní průběh orientace.
8. V následující době až do konce prvního půl roku jsou postupně plněny pracovníkem všechny úkoly pracovního místa. Schůzka s nadřízeným může být plánována jednou za dva týdny. Jsou absolvována další školení a semináře například o kvalitě, produktivitě práce, technologii, odměňování apod.
9. V šestém měsíci pomalu proces orientace končí a nastává fáze vyhodnocení a plánování dalšího rozvoje nového pracovníka.

Tab. 2.4 Hlavní nástroje adaptačního programu

Adaptační nástroj	Odpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	Personální oddělení
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci podniku, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice).	Personální oddělení
Předání a vysvětlení adaptačního plánu.	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem.	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky.	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledku adaptace).	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností vybraných útvarů.	Vedoucí útvaru
Účast na orientačním tréninku.	Personální oddělení
Kontrola průběhu adaptačního procesu.	Personální oddělení
Vyhodnocení adaptačního procesu.	Personální oddělení

Zdroj: Stýblo (2009, s. 149)

2.2.4 ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY DOBRĚ REALIZOVANÉ ADAPTACE

Vajner (2007) uvádí funkce zvlášť pro zaměstnance a zvlášť pro organizaci.

Pokud jde o zaměstnance, pak je důležité, aby firma měla o zaměstnance zájem a zároveň aby se snažila mu zapracování ulehčit. Zaměstnanec by se také měl systematicky dostávat ke všem důležitým informacím. Pro rychlé zapracování do týmu je důležité, aby se zaměstnanec seznámil s ostatními kolegy ve firmě. Také by měl cítit tlak na svou výkonnost a aktivitu, ale neměl by být zahlcen úzkostí, že něco nezvládne. Pro posílení

sebevědomí je vhodné, aby se zaměstnanec neustále učil nové věci.

Pro firmu je nutností aby se zaměstnanec co nejrychleji zapracoval. Tím bude efektivně využita zkušební doba, během které by měla být rozvinuta zaměstnancova výkonnost. Firma by měla z procesu adaptace získat zpětnou vazbu k procesu náboru a výběru. To znamená, do jaké míry byl výběr úspěšný či nikoli. Z procesu adaptace by měly případně také vyplynout argumenty pro možné rozloučení se s ne zcela úspěšně vybraným uchazečem. Během adaptace by také měla být zlepšena komunikace a týmová spolupráce s novým kolegou, který také může identifikovat chyby v podnikových procesech, protože jako nový člověk může vidět to, co ostatní již nevidí.

2.2.5 METODY ADAPTACE

Při adaptaci zaměstnanců můžeme využít několika metod adaptace, které mohou být použity samostatně nebo raději v kombinaci. Kombinování metod může přinést zrychlení a vyšší efektivitu adaptačního procesu.

Rotace práce

Rotace práce je jedna z nejefektivnějších metod jak seznámit nově příchozího pracovníka s firmou, její kulturou a pracovními požadavky. Je to proces, kdy pracovník po určitou dobu tzv. rotuje mezi jednotlivými částmi firmy a tam vykonává různé úkoly. Výhodou je, že se v poměrně krátké době seznámí s velkou částí firmy, pozná její vzájemnou provázanost a v neposlední řadě se stane také flexibilnějším.

Orientační a zpětnovazební rozhovory

V průběhu adaptace by měly probíhat pravidelně zpětnovazební rozhovory nového zaměstnance s přímým nadřízeným. Téma těchto rozhovorů by mělo být jednak to, jak zaměstnanec zvládá nové úkoly a požadavky, ale také to, jak je nadřízený spokojený s jeho chováním v průběhu adaptačního procesu a jak by mu mohl případně s čímkoli pomoci. Je důležité, aby v rámci těchto rozhovorů byly vyjasněny všechna nedorozumění a nejasnosti, a aby nezůstaly žádné otázky otevřené. Orientační a zpětnovazební rozhovory staví pro personální oddělení dobrý základ, díky kterému je velmi dobře možné vyhodnotit efektivitu celého adaptačního procesu.

Management Trainees

Jde o speciální formu adaptačního procesu, určenou k vzdělávání a vychovávání manažerů. Většinou se jedná o odborný program, ve kterém je spojena výuka a pracovní rotace v rámci firmy. Program *Management Trainees* obvykle trvá několik měsíců.

Mentoring

Mentoring slouží k dlouhodobějšímu řízení kariéry. Počátek *mentoringu* je při příchodu zaměstnance do firmy, kdy dostane přiděleného mentora. Mentor je zkušený pracovník, který ovšem není přímým nadřízeným adaptovaného. Úkolem mentora pak je urychlit a zefektivnit adaptační proces nového zaměstnance, seznámit jej s firemními zvyklostmi, pravidly a know-how. Dále také pomáhá řešit vzniklé problémy a je zodpovědný za jeho další rozvoj. Mentoring může trvat i několik let. Po tuto dobu mentor svého svěřence tzv. koučuje, to znamená, že jej nepřímou vede a usměrňuje na základě vzájemně stanovených cílů, které si společně stanovili. Není výjimkou, že z mentoringu mohou vzniknout i dlouholetá osobní přátelství.

2.2.6 OBLASTI ADAPTACE A JEJICH OBSAH

Adaptaci nových pracovníků můžeme rozdělit na tři oblasti.

První z nich je **celopodniková**, která se zaměřuje na předávání obecných informací o firmě, které jsou společné všem pracovníkům podniku bez ohledu na obsah jejich budoucí práce. Tuto fázi orientace má většinou na starosti pracovník personálního útvaru nebo jiná osoba pověřená adaptací nových pracovníků.

Po předání obecných informací přichází na řadu tzv. **útvarová orientace**. Ta se zaměřuje na bližší informace o útvaru, ve kterém je příslušné pracovní místo. Obsahem se příliš neliší pro všechna pracovní místa v příslušné organizační jednotce. Tuto část orientace většinou zajišťuje vedoucí útvaru.

Po předchozích dvou fázích orientace nastává fáze orientace **na konkrétní místo**. Ta je obsahově zaměřena na charakter a obsah práce konkrétního pracovního místa.

2.2.7 ORIENTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Orientace pracovníka úzce souvisí s jeho adaptací. Jde o seznamování pracovníka s firmou, jejím chodem, podnikovým stylem práce, interními předpisy atd. Orientace může probíhat ve dvou liniích.

Formální linie orientace pracovníka. Formálním způsobem orientace rozumíme přesně naplánovaný proces, jenž zastřešuje především personální útvar a přímý nadřízený.

Neformální linie orientace pracovníka. Zde se jedná spíše o spontánní proces, kdy ostatní spolupracovníci pomáhají orientovat nově přijatého pracovníka. Hlavním přínosem neformální orientace je rychlejší splynutí nového pracovníka s kolektivem. Nežádá, kdy je právě správný průběh neformálního procesu orientace klíčovým a více přínosnějším pro celkovou adaptaci.

Jednoznačně můžeme říci, že správná orientace výrazně zkracuje celkovou dobu adaptace a tím také dobu, po kterou nový pracovník není pro firmu zcela plnohodnotným. Celý proces orientace pracovníka má také nezanedbatelný vzdělávací účinek. Může být chápán jako doformování, případně přeformování pracovníka a jeho schopností tak, aby co nejlépe vyhovovaly novému pracovnímu místu.

Často je zvykem, že nový zaměstnanec při nástupu dostane soubor písemných informačních materiálů (orientační balíček), které si může v klidu prostudovat například doma, čímž dochází k úspoře pracovní doby. Další výhodou je, že nový zaměstnanec má jistotu, že obdržel všechny potřebné informace, ke kterým se navíc může kdykoli později vrátit.

V drtivé většině případů je orientace zaměřena na nové pracovníky. Není však vyloučeno aplikovat proces orientace i na pracovníky přecházející v rámci firmy na jiné místo. Například k jinému útvaru nebo na zcela jinou pracovní pozici, do jiného sociálního prostředí atd. V této souvislosti je přirozenější používat termín reorientace. Názvosloví je zde však poněkud zmatené, protože s termínem reorientace je možno se setkat i v případech, kdy se podstatně mění technologie vyráběného výrobku a je nutné přeorientovat stávající pracovníky.

2.2.8 VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Adaptační proces je třeba na závěr vyhodnotit, přičemž je vhodné vycházet z několika zásad. Na počátku adaptačního období by měl být stanoven adaptační program. V průběhu procesu adaptace je vhodné provádět dílčí hodnocení jednotlivých adaptačních kroků a celý proces průběžně sledovat. Pokud se původní program či časový plán jakkoli odchýlí, je třeba průběh adaptace korigovat. V samotném závěru adaptačního procesu by měl být uskutečněn rozhovor se zaměstnancem, při kterém dojde ke společnému

posouzení přínosů, a kde se také nastaví hlavní body dalšího rozvoje zaměstnance.

Podle Cascio (1986) má být orientační program vyhodnocen minimálně jednou ročně. Důležitá je totiž zpětná vazba, kterou můžeme získat například diskuzí s novými zaměstnanci po prvním roce v jejich funkci nebo také s náhodně vybranými zaměstnanci a vedoucími útvarů. Během těchto diskuzí by měly zaznít základní otázky. Je program vhodně nastaven vzhledem k charakteru společnosti? Je program lehce srozumitelný? Je program zajímavý? To znamená, zda jsou noví zaměstnanci schopni během prezentací a školení udržet pozornost. A konečně, zda je program dostatečně flexibilní.

2.3 METODA DOTAZOVÁNÍ – PÍSEMNÝ DOTAZNÍK

Dotazování je nejběžnější a také nejčastěji používanou metodou výzkumu. Spočívá v tom, že tazatel dává podněty a dotazovaný neboli respondent na tyto podněty reaguje odpověďmi. Dotazování může poskytnout mnoho cenných informací o nitru dotazovaného, ale je třeba brát v úvahu také to, že poskytnuté informace mohou být zavádějící a zkreslené. Zkreslenost může mít příčinu v neochotě spolupracovat na výzkumu, nebo ve špatně položených dotazech, špatně pochopených otázkách apod. Z tohoto důvodu je nutné se při výzkumu snažit co nejvíce zvýšit jeho důvěryhodnost.

Abychom dosáhli nejvyšší možné důvěryhodnosti, je vhodné držet se následujících pravidel, které uvádí Berdnová, Nový (2007):

- ✓ Dotazy musí být zaměřeny na přesné a konkrétní skutečnosti.
- ✓ Ptát bychom se měli jen na ty skutečnosti, u kterých dotazovanému nebude hrozit snížení jeho společenské prestiže.
- ✓ Dotazy se nesmí dotazovaného nijak osobně nepříjemně dotknout.
- ✓ Vhodné je použít dotazy, u kterých očekáváme stejnou nebo velmi podobnou odpověď, avšak formulované jiným způsobem. Toto ověřování za pomoci kontrolních dotazů by respondent v žádném případě neměl rozpoznat.
- ✓ V některých výzkumech pomůže zmatenost celkové organizace dotazů. Na první pohled by měl být znatelný jen zdánlivý smysl dotazů. Ten skutečný je vhodné dotazovanému poněkud zastříť, ne však zcela diametrálně odlišnými a velmi matoucími otázkami.

Základním stavebním kamenem pro dotazování je otázka. Ty mohou být rozděleny do několika typů. Rozdělení můžeme provést na základě toho, jestli součástí otázky jsou jednotlivé možnosti odpovědi či nikoli. Pak otázky dělíme na uzavřené, otevřené a polootevřené. Pokud rozlišujeme otázky na přímé a nepřímé, pak nás zajímá, zda má otázka skrytý nebo naopak zjevný význam. Možné je také dělení otázek na instrumentální a meritorní, tj. dělení otázek podle její funkce v dotazníku.

2.3.1 UZAVŘENÉ OTÁZKY

Mají předem stanoveny možnosti odpovědi. Výhody uzavřených otázek spočívají především v tom, že jsou snadno zpracovatelné, mají kvalitativní stejnorodost odpovědí a jsou jednoduché. V každém případě je třeba uzavřené otázky důkladně promyslet a připravit tak, aby nenutily respondenta k určité odpovědi, která mu příliš nevyhovuje.

2.3.2 OTEVŘENÉ OTÁZKY

Nedávají respondentovi žádnou předem definovanou možnost odpovědi. Je tedy jen na něm, jak otázku pojme a jak na ni odpoví. Výhodou je naprostá vyjadřovací volnost, kterou tímto respondentovi poskytujeme, avšak na druhou stranu jsou pro něj ve většině případů obtížné. Mnohdy dostáváme velmi různorodé a těžko zpracovatelné odpovědi.

2.3.3 POLOOTEVŘENÉ OTÁZKY

Představují chybějící most mezi otevřenými a uzavřenými otázkami. Tento typ otázek nabízí respondentovi předem připravené odpovědi, ale pokud si z nich není schopen vybrat, má možnost odpovědět vlastním způsobem. U polootevřených otázek je doporučováno při zpracování postupovat tak, jako by se jednalo o dvě různé otázky. To z toho důvodu, že lze jen velmi těžko srovnávat odpovědi z otevřených otázek s těmi z uzavřených. Nutno také dodat, že ve většině případů si respondent za účelem zjednodušení nějakou tu možnost vybere, třebaže s ní úplně nesouhlasí.

2.3.4 PŘÍMÉ OTÁZKY

U přímých otázek je respondentovi zřetelně předkládám význam otázky. Není mu skryt žádný vedlejší smysl.

2.3.5 NEPŘÍMÉ OTÁZKY

Jak již název vypovídá, význam je u těchto otázek respondentovi ukryt. Při vytváření nepřímých otázek se vždy snažíme smysl otázky jakkoli zastříti. Respondentovi tedy na první pohled předložíme nějaký význam, který ovšem pro náš výzkum není důležitý. Tímto je zastřen ten pravý smysl otázky, na který chceme zjistit odpověď nepřímo. Výhoda nepřímých otázek je v tom, že s jejich pomocí jsme schopni získat odpovědi i na poněkud nepříjemné otázky nebo na otázky, na které většina respondentů není ochotna odpovědět přímo. Pokud bychom tedy chtěli zjistit jaké množství kuřáků je mezi respondenty, přímá otázka ve tvaru „Jste kuřák/kuřačka?“, by ne vždy byla vhodná. V takovémto případě je lepší položit otázku nepřímo: „Pokud byste si měl/a možnost vybrat cigaretu určité značky, která by to byla?“ Jen nekuřáci by vybrali možnost „Žádnou“ ostatní respondenti, byť by mezi nimi byli třeba jen příležitostní kuřáci, by s velkou pravděpodobností některou ze značek uvedli.

2.3.6 INSTRUMENTÁLNÍ OTÁZKY

Slouží primárně k jiným účelům než k těm, abychom s jejich pomocí získali další poznatky z výzkumu. Mohou mít několik forem.

Jednou z nich jsou otázky vytvářející příjemnou atmosféru. Jde o otázky uvolňující napětí nebo otázky na zacvičení či otázky, které dávají respondentovi možnost vypovídat se.

Průběhové otázky jsou další formou instrumentálních otázek. Tyto usměrňují sled témat v dotazníku, používají se k filtraci a větvení otázek. Pokud například respondent vybere odpověď A, budou následovat podotázky A1-A3 apod.

Analytické otázky mají statistický význam ve výzkumu. Mají za cíl získat podpůrné informace pro analýzu výsledků. Zjišťují zejména identifikační údaje respondenta.

2.3.7 MERITORNÍ OTÁZKY

Jsou otázky, jež se přímo nebo nepřímo vztahují k předmětu zkoumání. Lze je rozdělit na otázky popisné, ty popisují skutečnosti, jež jsou obsahem otázek, dále otázky zpřesňující a nakonec otázky měřítkové, které zjišťují skutečnosti v relaci ke známým hodnotám (například dříve zjištěným či průměrným).

Při sestavování otázek je třeba mít vždy na paměti zásady správné tvorby a formulace otázek. Bedrnová, Nový (2007) uvádí tyto zásady:

Otázky musí být formulovány jasně, srozumitelně a jednoduše. Nesmí být sugestivní. Formulace otázky nesmí umožňovat několikerý výklad. Vždy musí být umožněno hodnocení na plné stupnici. Nevhodné jsou příliš dlouhé otázky. U uzavřených otázek by měly mít varianty stejnou úroveň obecnosti. Problém musí být v otázce časově i místně vymezen. Všechny nejasné či neznámé skutečnosti je třeba v otázce jasně vysvětlit. Je důležité u respondenta vzbudit dojem důležitosti otázky vzhledem k tématu výzkumu. Podmínkou je sociální přijatelnost všech otázek. Respondent nesmí mít pocit, že je zkoušen.

2.3.8 PÍSEMNÉ DOTAZOVÁNÍ

Základní dělení písemného dotazování je dělení na dotazování adresné a neadresné. Neadresné dotazování neboli anketa je způsob, při kterém záleží pouze na respondentovi, zda se rozhodne poskytnout odpověď. Naproti tomu adresné dotazování – dotazník, požaduje po respondentovi odpovědi na všechny otázky obdobně jako je tomu u rozhovoru. Rozdíl mezi anketou a dotazníkem je především v tom, že informace získané pomocí ankety mají vždy pouze orientační charakter.

Adresné dotazování můžeme dále rozdělit na poštovní dotazování s osobním průvodním dopisem, písemné dotazování u odborníků a písemné dotazování v organizacích.

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Společnost „T“ je nadnárodní organizací působící v hutním a strojírenském průmyslu. V naší republice zaměstnává téměř 10 tisíc zaměstnanců, celosvětově pak okolo 340 tisíc. Výrobní činnost společnosti spočívá hlavně ve výrobě a zpracování surového železa a oceli a hutní druhovýrobě, přičemž největší část sestává z výroby dlouhých a plochých válcovaných výrobků. Výroba v oblasti strojírenství se zaměřuje především na produkci důlních výztuží a silničních svodidel. Servisní a jiné obslužné činnosti jsou většinou zajišťovány vlastními silami, vlastními obslužnými závody. Organizace vystupuje pod právní formou **akciová společnost**.

Hlavní priority společnosti jsou:

- ✓ Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců
- ✓ Ochrana životního prostředí
- ✓ Kvalita výrobků a služeb
- ✓ Komunikace

3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI „T“

Počátek dlouholeté historie firmy nastává v roce 1942. Vzhledem k umístění ve městě a omezeným možnostem rozvoje vzniká jižní závod v Kunčicích. V letech 1947 – 48 bylo přijato rozhodnutí o výstavbě hutního kombinátu. Léta 1951 až 1958 jsou považována za první etapu existence podniku. Celý kombinát tehdy tvořilo 5 koksárenských baterií, dvě vysoké pece včetně lícího stroje, čtyři siemens-martinské a pět hlubinných pecí, blokovna, válcovna trub, slévárna šedé litiny a část elektrárny včetně vodohospodářství. V další etapě v letech 1958 – 1961 se rozšiřovaly kapacity na výrobu základních surovin (koks, ocel a surové železo). Do roku 1985 se pak postupně modernizovaly pece a probíhaly další investice. V roce 1989 došlo k přechodu na plynulé odlévání oceli. Během následujících deseti let byla postupně přidávána další zařízení k plynulému odlévání oceli a proběhly také změny vedoucí k nižší energetické náročnosti. V roce 2003 byla společnost odkoupena zahraničním investorem a do roku 2004 byly některé provozy v rámci privatizace odděleny na přidružené nebo dceřiné společnosti. V roce 2006 došlo ke spojení s druhou největší společností v oboru, čímž vznikl nadnárodní gigant. V roce 2007 došlo k organizačnímu znovupřipojení společností oddělených v roce 2004.

3.2 MANAGEMENT SPOLEČNOSTI „T“

Management společnosti sestává ze tří dílčích útvarů. Jedná se o představenstvo, dozorčí radu a výbor pro audit.

3.2.1 PŘEDSTAVENSTVO

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti skládající se ze čtyř členů. Je to orgán, který řídí činnost celé společnosti a zároveň jedná jejím jménem. Představenstvo je voleno a odvoláváno valnou hromadou.

3.2.2 DOZORČÍ RADA

Dohlíží na výkon působnosti představenstva a na uskutečňování podnikatelské činnosti. Jde tedy o kontrolní orgán společnosti, který je složen z celkem devíti členů. Dozorčí rada je stejně jako představenstvo volena a odvolávána valnou hromadou.

3.2.3 VÝBOR PRO AUDIT

Jde o speciální orgán společnosti, jenž má právo sledovat postup sestavování a také samotný proces účetní uzávěrky a konsolidované uzávěrky, hodnotit účinnost vnitřní kontroly společnosti, vnitřního auditu a systému řízení rizik. Dále má právo doporučovat auditora, stejně jako posuzovat jeho nezávislost. Výbor pro audit je tříčlenné uskupení, které je rovněž voleno a odvoláváno valnou hromadou.

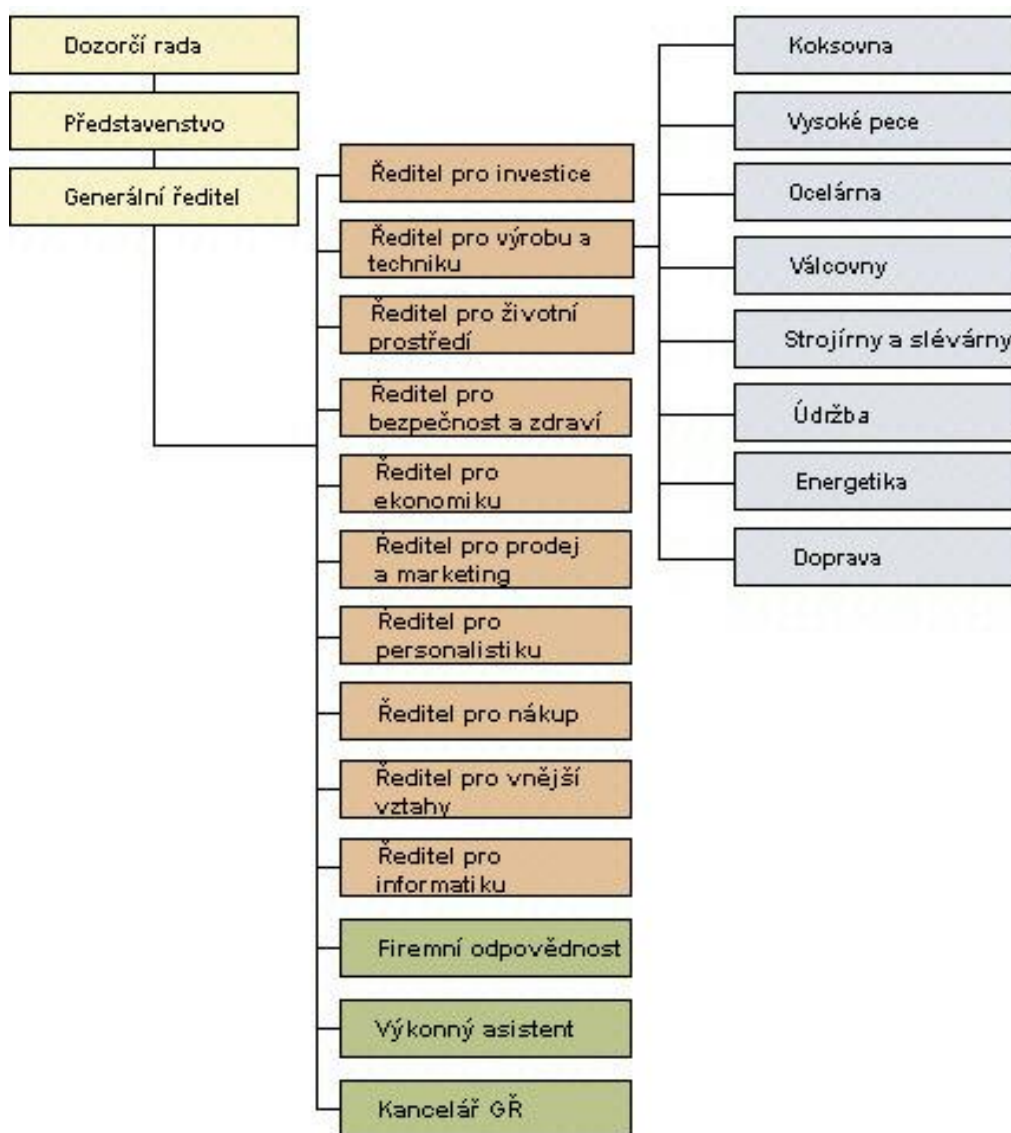
3.2.4 VRCHOLOVÉ VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Samostatnou kapitolou je vrcholové vedení společnosti. To je složeno z generálního ředitele, který je zároveň předsedou představenstva a devíti dalších ředitelů, z nichž každý je zodpovědný za určitou oblast. Těmito oblastmi jsou oblast výroby a techniky, ekonomika, bezpečnost a zdraví, životní prostředí, personalistika, vnější vztahy, nákup, investice a oblast informatiky.

3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura se dělí na tři celky. Celek „A“ sestává z Dozorčí rady, Představenstva a Generálního ředitele. Pod nimi jsou jednotliví ředitelé pro každou oblast uvedenou v odstavci zabývajícím se vrcholovým vedením společnosti. Na ředitele pro výrobu a techniku jsou pak navázány jednotlivé výrobní a nevýrobní závody, například koksovna, ocelárna, údržba, energetika apod.

Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti „T“



Zdroj: webové stránky společnosti „T“

4 ANALÝZA SYSTÉMU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

4.1 PRŮBĚH PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI „T“

Proces výběru začíná ve společnosti „T“ tím, že vyvstane požadavek na pracovní místo. Není podstatné, zda se jedná o místo úplně nové nebo místo znovu obsazované například z důvodu odchodu stávajícího zaměstnance nebo povýšení. Ve všech případech je totiž nastartován standardní postup pro výběr nového zaměstnance pro pracovní místo a také jeho následnou adaptaci.

Protože se firma snaží pracovat v první řadě s interními lidskými zdroji, vždy je nové pracovní místo nabídnuto stávajícím zaměstnancům. Zde je využito intranetu nebo vnitřních vývěsek v dílnách, jídelnách a všude, kde je vyšší výskyt lidí. Výhodou pak jsou velmi zanedbatelné náklady na inzerci. Pokud se ale nepovede, je nutné rozšířit poptávku za hranice firmy, což se ve společnosti „T“ děje pomocí všech dostupných informačních zdrojů (internet, inzerce v tisku). Spolupracují také s personálními agenturami, a pokud hledají pro nové místo mladé absolventy, pak je informace rozeslána na VŠB-TUO.

Inzerát je přesně definován s ohledem na konkrétní nabízené pracovní místo. Základem však je životopis, na jehož základě sbírá personální oddělení důležité informace, podle kterých pak provede první třídění. Životopis musí obsahovat tzv. „tvrdá data“ (záleží na pozici, např. vzdělání – fakulta, obor). To proto, aby byly informace z životopisů porovnatelné.

Personalista tedy provádí předvýběr na základě životopisů. Následuje několika kolové výběrové řízení. Počet kol závisí na charakteru pozice. Například na pozici asistentky personálního ředitele postoupilo do dalšího kola po předvýběru dvacet uchazečů, které se zúčastnili výběrového rozhovoru. Při něm byl přítomen psycholog a také zástupce z personálního oddělení. Zjišťovány byly informace o komunikačních dovednostech, vystupování, práce s PC apod. Následovalo třetí kolo, do kterého byly vybrány již pouze čtyři uchazečky. Třetí kolo probíhá již u samotného manažera dané pozice, v tomto případě tedy personálního ředitele.

4.1.1 VÝBĚROVÝ ROZHOVOR

Po prvním sítu v podobě životopisů přichází na řadu výběrový pohovor. Výběrový pohovor probíhá ve dvou kolech.

V prvním kole se pracovníci personálního oddělení zaměřují zejména na chování uchazečů, na to, jak komunikují, na jejich jazykové schopnosti a pokud je třeba, doplní a upřesní si informace chybějící v životopisu. Dále jsou pokládány otázky zaměřené na nabízenou pozici. Osobní kontakt je zde tedy velmi důležitou podmínkou pro správný výběr. V prvním kole jsou zpravidla přítomni personalista a psycholog.

V druhém kole je při rozhovoru přítomen i vedoucí příslušného úseku. Téma rozhovoru je již konkrétní k pracovnímu místu. Při druhém kole proběhnou i tzv. znalostní testy. To znamená, že pokud jde o místo, kde je požadována znalost chemie, bude uchazeč podroben testu z chemie. Ve druhém kole přijímacího rozhovoru má hlavní slovo vedoucí útvaru, na který má být uchazeč přijat a personalista už jen poskytuje doporučení.

Při rozhovorech se zjišťuje, zda má uchazeč přehled o firmě, jeho silné a slabé stránky, jak by si představoval svou práci, termín možného nástupu, hraniční plat, atd. Po ukončení procesu je zpětná vazba uchazeči sdělena telefonicky nejpozději do týdne. Ve společnosti „T“ se neuskutečňují žádná hromadná výběrová řízení. Každému z uchazečů je poskytnut prostor k tomu, aby se projevil.

Do nákladů na výběr zaměstnanců se ve společnosti „T“ započítávají pouze hodinové mzdy všech zúčastněných. Pokud je kandidát přijat přes agenturu, pak je této agentuře zaplacen jednorázová částka, jejíž výše závisí na pozici a náročnosti výběru.

4.2 PROCES ADAPTACE VE SPOLEČNOSTI „T“

Fáze výběru končí finálním rozhodnutím o přijetí uchazeče. Po té následuje adaptace, která začíná hned první den nástupu do nového zaměstnání vstupním školením.

4.2.1 VSTUPNÍ ŠKOLENÍ

Kostru při úvodním školení tvoří zákoník práce, kolektivní smlouva, pracovní řád, etický kodex, interní směrnice a organizační schéma. Tato fáze trvá přibližně jednu hodinu. Zaštiťují ji vyškolení pracovníci personálního oddělení. Účast na tomto úvodním školení je povinná pro všechny nově příchozí zaměstnance.

Vstupní školení má 4 fáze:

- ✓ Seznámení se společností
- ✓ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- ✓ Etický kodex
- ✓ Politika jakosti

Seznámení se společností

Seznámení se společností probíhá formou promítání krátkých filmů, z nichž se noví zaměstnanci dozvědí o historii firmy, o jejích produktech, dceřiných společnostech, ale také o odpovědnosti, kterou firma ctí a jejích nadacích. Současně jsou jim také sděleny důležité kontakty zaměstnanců personálního oddělení nebo kontakt na závodního lékaře. Dále se seznámí s kolektivní smlouvou a výhodami z ní vyplývajících. V jednom z krátkých filmů se objeví také sám majitel společnosti. Noví zaměstnanci tak mají možnost se s ním nepřímo seznámit. Dobrým informačním kanálem pro nové zaměstnance je místní intranet, díky kterému si mohou znovu projít, připomenout a doplnit informace, které již pozapomněli. Zaměstnanci, kteří mají omezený nebo žádný přístup k intranetu mohou požádat svého přímého nadřízeného, aby jim požadované informace poskytl.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je ve firmě „T“ velmi důležitým, ne-li nejdůležitějším. Je nutností, aby byl nový zaměstnanec po nástupu seznámen s bezpečnostními předpisy a pravidly. Ve společnosti je také zaveden program „Cesta k nulové úrazovosti“. Nároky na bezpečnost jsou obsaženy také v Politice Integrovaného systému řízení (IMS), což je vnitřní předpis společnosti.

Etický kodex

Každému novému zaměstnanci je předložen k podpisu etický kodex společnosti, jež nese název „Kodex jednání společnosti“. Jde o závazný dokument, který by měl být dodržován bez výjimky všemi zaměstnanci. Mimo jiné jsou v něm zahrnuty informace o zásadách etického chování jednak společnosti vůči zaměstnancům, ale také zaměstnanců vůči ostatním společnostem, úřadům apod. Jsou v něm popsány nejvíce pravděpodobné situace, se kterými se mohou ve výkonu práce setkat a jak je řešit. Nejvíce zmiňovaným tématem je téma střetu zájmu, ze kterého vyplývá, že je zakázáno zaměstnancům podílet

se na činnostech, u kterých hrozí negativní ovlivnění zaměstnancova času či pozornosti při plnění pracovních povinností.

Politika jakosti

Jakost je pro společnost neméně důležitým tématem jako téma bezpečnosti. Proto zde funguje tzv. integrovaný systém řízení (IMS, přesný název „Integrovaný systém řízení jakosti, ekologie, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a prevence závažných havárií“). Systém klade požadavky jak na zaměstnance, tak na samotné vedení organizace. Vedení se v rámci IMS zavazuje udržovat, rozvíjet a neustále zlepšovat IMS nebo sledovat vývoj právních a jiných požadavků a vytvářet podmínky pro jejich plnění. Dále pak rozpracovat Politiku IMS do konkrétních cílů a pravidelně je vyhodnocovat. Od zaměstnanců vedení očekává odpovědný přístup k plnění všech stanovených úkolů, dodržování dokumentovaných postupů a předpisů firmy. Očekávají také, že zaměstnanci budou aktivně přistupovat k růstu osobní kvalifikace a kompetencí a také, že sami budou hledat možnosti zlepšování jakosti.

V rámci školení, které probíhá první den, dostanou noví zaměstnanci také informační brožury s užitečnými informacemi, mezi kterými jsou zahrnuty důležitá telefonní čísla, dopravní spojení, organizační schéma nebo informace o historii firmy.

4.2.2 ADAPTAČNÍ PROGRAM

Během adaptačního programu absolvují noví zaměstnanci tzv. adaptační kolečko, které trvá přibližně tři měsíce (podle pozice). Během této doby je nováček seznámen s celou firmou. Projde si téměř všechna pracovní místa a útvary, přičemž v útvaru, ve kterém bude působit, stráví nejdelší dobu. Adaptační kolečko je tedy pro každého jiné, je ušité přímo na míru podle pracovní pozice a druhu vykonávané práce.

Group Engineers Programme

Jde o specifický jednoletý program zaměřený na čerstvé absolventy vysokých škol. V jeho průběhu jsou postupně mladí pracovníci seznamováni s firmou, absolvují různá školení a přednášky, ale také praktické zkoušky. Důraz je kladen především na komunikaci v cizím jazyce. Program totiž na začátku probíhá v mateřské zemi, ale nakonec je většinou účastníkům nabídnuta práce v zahraničí. Je tedy požadováno, aby se účastníci plynně

domluvili nejméně dvěma světovými jazyky. Účastníci jsou do programu pečlivě vybíráni na základě jakéhosi výběrového řízení a jsou po celou dobu průběžně hodnoceni.

Program sestává ze tří částí, z nichž každá je zaměřená na danou oblast. První z nich je oblast technická, dále manažerská oblast a poslední, ne však podceňovanou, je oblast jazyková.

Pod technickou oblast spadá návštěva výrobních a nevýrobních závodů, při kterých účastníci po dobu tří měsíců získávají přehled o jednotlivých závodech. Po té se již aktivně zapojují do procesu ve své oblasti s tím, že každý z nich má svého patrona, na kterého se může kdykoli obrátit s dotazy a problémy. Každý patron navíc svého svěřence dále vzdělává a školí.

Druhou úrovní programu je úroveň manažerská. Zde dostávají účastníci programu školení a informace z oblasti manažerských dovedností. Prioritu má především bezpečnost práce. Aby se budoucí manažeři lépe orientovali v cizích zemích, jsou také školeni v oblasti kultury daných zemí.

Společnost „T“ je nadnárodní společností a z toho důvodu musí účastníci úspěšně projít také jazykovou oblastí programu. V první polovině probíhá rozsáhlá a intenzivní jazyková příprava, při které je využíváno také e-learningu. Ve zbývající polovině, kdy už je jasné, kam kteří účastníci pojedou, je zbytek jazykové přípravy blíže zaměřen již na konkrétní zemi.

4.3 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

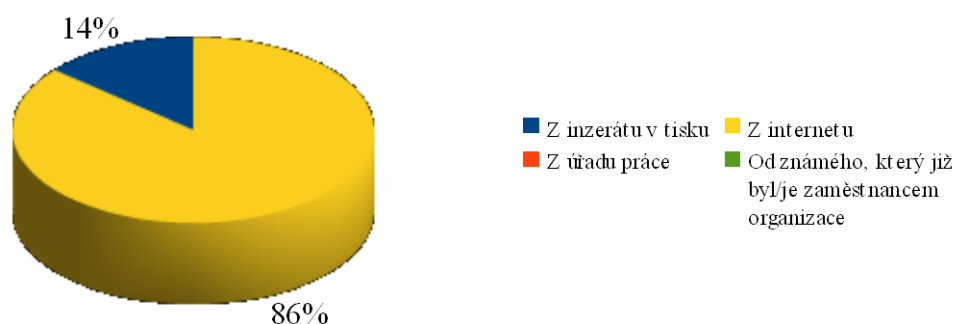
Přestože organizace „T“ je velká nadnárodní firma, která běžně přibírá mnoho nových zaměstnanců, v letošním roce nebyl nárůst nováčků stejný jako v minulých letech. Skutečnost, že ekonomická recese zapůsobila i v této organizaci se bohužel projevila naplno až v letošním roce. Z tohoto důvodu, jsme se po domluvě s konzultantkou mé diplomové práce, která je zároveň zaměstnankyní personálního oddělení firmy „T“ domluvili, že dotazník bude rozdán i zaměstnancům přijatých v minulých letech. Pokud bychom se totiž rozhodli výzkum provést pouze mezi letos přijatými zaměstnanci, vzorek by byl velmi malý a neadekvátní. Bylo tedy rozdáno celkem 50 výtisků mezi různé zaměstnance, přičemž vráceno bylo 36. Na následujících stránkách jsou zpracovány výsledky těchto řádně vyplněných dotazníků. Koláčové grafy a grafy sloupcové svislé vyjadřují četnost jednotlivých odpovědí. Sloupcové grafy vodorovné znázorňují procenta respondentů vzhledem k jejich celkovému počtu (u otázek s možností vybrat více odpovědí). Ačkoli v dotaznících byly i otevřené otázky, zaměstnanci na tyto nereagovali z důvodu „rukopisu“, který vnímali jako svou osobní a citlivou informaci.

Otázky k části „výběrové řízení“

Skladba otázek k části výběrového řízení byla taková, aby bylo možné zjistit informace o tom, odkud se uchazeči dozvěděli o nabídce zaměstnání a proč do společnosti „T“ nastoupili, jaká byla skladba výběrového řízení a jak zapůsobila komise.

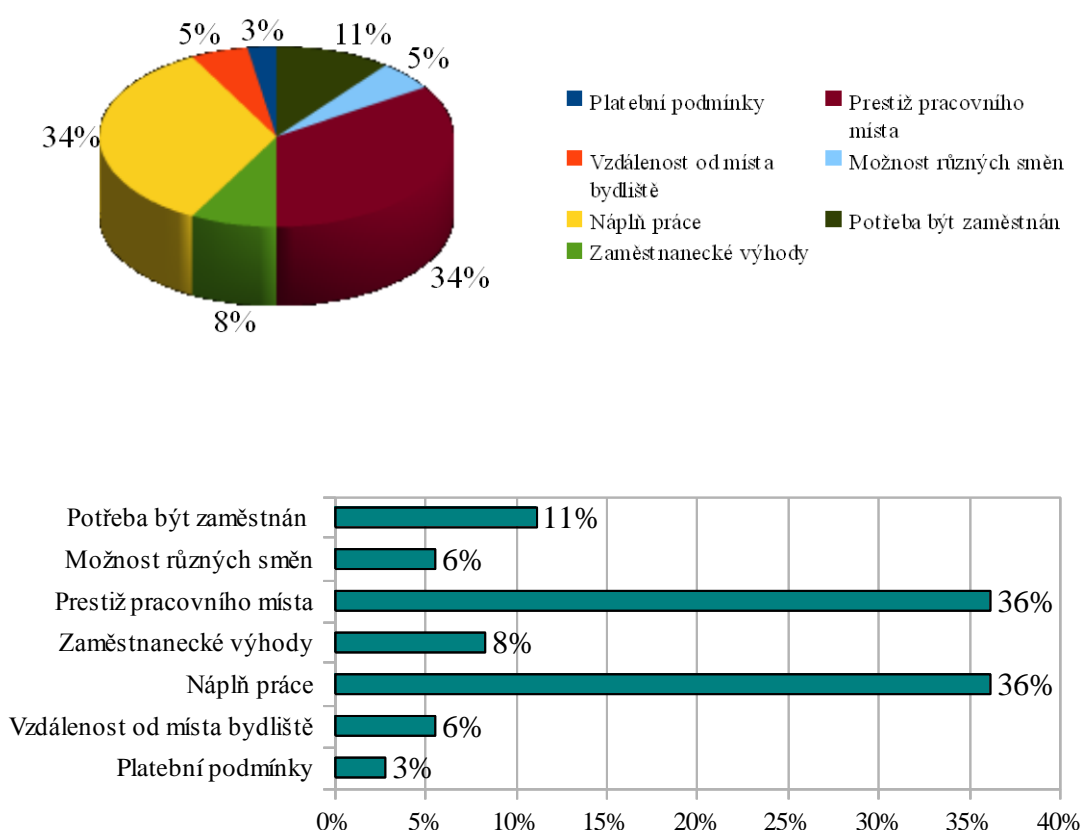
Otázka č. 1 Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání?

Otázkou číslo jedna jsem chtěla zjistit základní informaci o tom, z jakých zdrojů se stávající zaměstnanci dozvěděli o nabídce nového pracovního místa. Z nabízených možností byly vybrány pouze dvě a to v drtivé většině (86 %) z internetu, zbývajících 14 % respondentů uvedlo, že informaci získali z inzerátu v tisku.



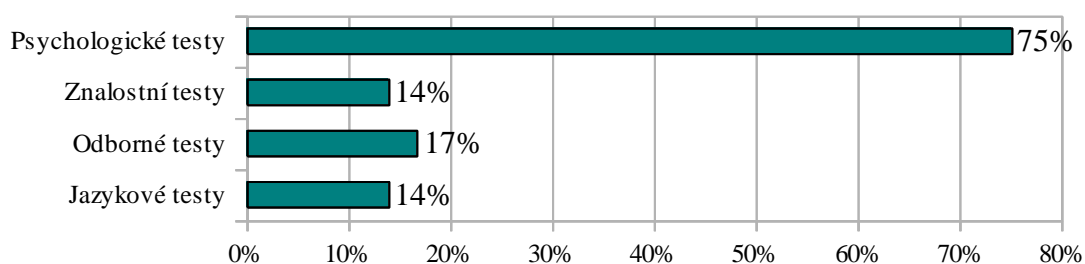
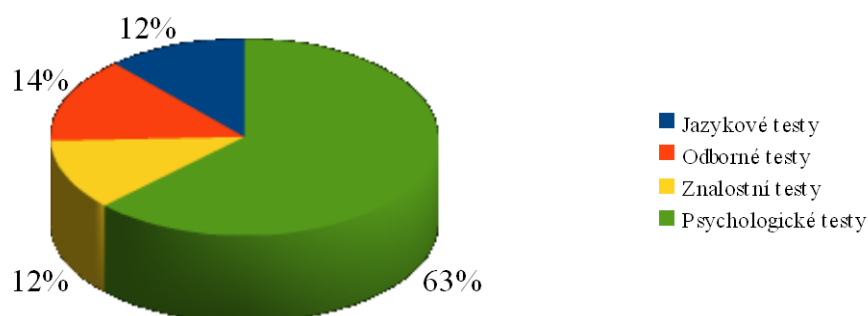
Otázka č. 2 Co Vás zaujalo na Vaší pracovní pozici?

Otázkou číslo dvě jsem se snažila získat informaci o atraktivitě pracovní pozice v tom smyslu, co bylo pro uchazeče důvodem k reakci na pracovní nabídku. Zde již byly odpovědi různorodější. Celkově dvě třetiny dotazovaných odpovědělo „náplň práce“ a „prestíž pracovního místa“. S jedenácti procenty byla třetí nejčastější odpovědí „potřeba být zaměstnán“. Pro 8 % byly důležité „zaměstnanecké výhody“. Po pěti procentech měli odpovědi týkající se vzdálenosti od místa bydliště a možnosti různých směn. Zajímavou skutečností je, že pouze 3 % dotazovaných zaujaly platební podmínky organizace. V absolutních číslech to znamená, že pouze jednoho člověka zaujaly nabízené pracovní podmínky. Byl jím muž ve věku 41 – 50 let se středoškolským vzděláním, zařazen do pozice THP. Naproti tomu manažery nejvíce zaujala náplň práce.



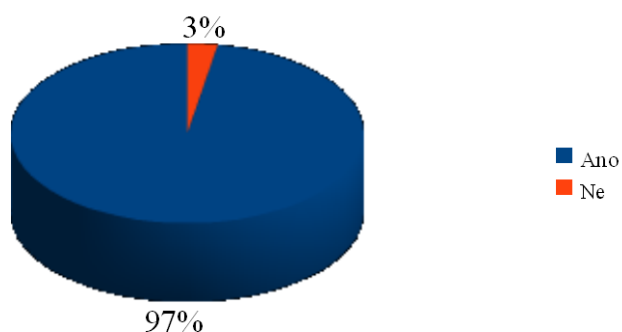
Otázka č. 3 Co jste absolvoval/a při výběrovém rozhovoru?

Třetí otázka již zjišťovala skladbu výběrového řízení. Konkrétně, co uchazeči absolvovali během rozhovoru. V sedmdesáti pěti procentech absolvovali psychologický test. Ostatní možnosti byly přibližně stejně frekventované. Jazykový test absolvovali pouze THP pracovníci, ale žádný manažer. Naproti tomu byli manažeri podrobeni odbornému testu. Jazykovému testu byly podrobeny ve větší části spíše ženy než muži a to v poměru 4:1, přičemž většina těchto žen měla středoškolské vzdělání a všechny byly zařazeny do skupiny THP.



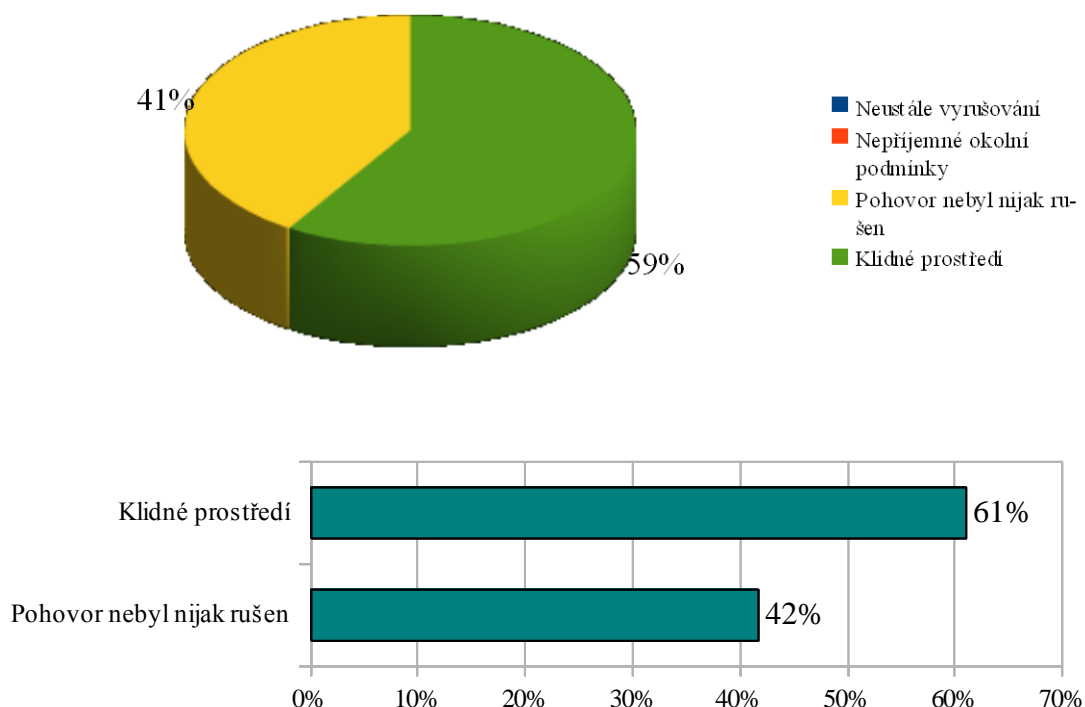
Otázka č. 4 Byla pro Vás forma výběrového řízení vyhovující?

Otázka čtvrtá zjišťovala, jak moc respondenti shledali výběrové řízení za vyhovující. Zde došlo ke shodě téměř u všech dotazovaných, kteří v devadesáti sedmi procentech uvedli, že rozhovor byl pro ně vyhovující.



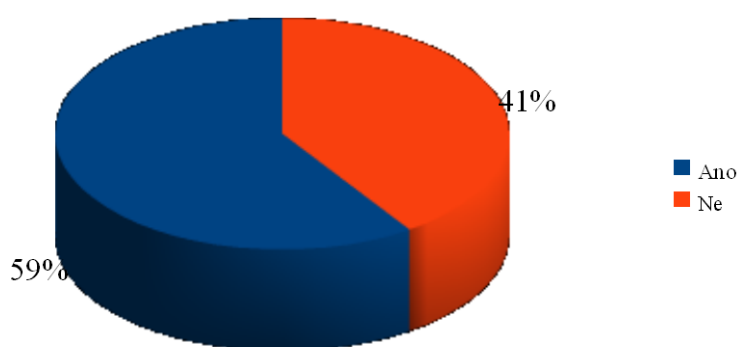
Otázka č. 5 V jakých podmínkách byl veden výběrový rozhovor?

Otázka číslo pět měla za úkol zmapovat podmínky, za nichž byl výběrový rozhovor veden. Zde můžeme říci, že výběrové rozhovory proběhly u všech respondentů za klidných podmínek a ani v jednom případě nebyl rozhovor nijak rušen.



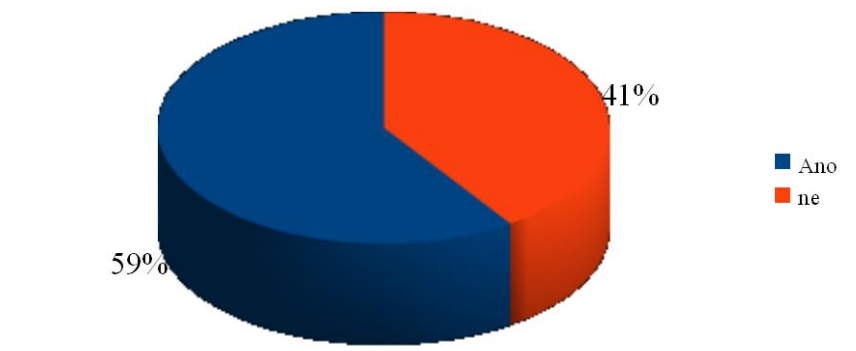
Otázka č. 6 Byl výběrový rozhovor stresující?

Šestá otázka je kontrolní k otázce páté. Zjišťovala opět náladu při rozhovoru. Odpovědi jsou poněkud v rozporu s otázkou předchozí. Jakkoli všichni uvedli, že rozhovor byl veden v klidném prostředí a nebyl ničím rušen, zde převažuje tvrzení, že rozhovor byl pro dotazované stresující. Takto odpovědělo celých 61 procent. U mužů byly odpovědi rozděleny rovnoměrně, naopak u žen převažovaly odpovědi kladné, tedy že rozhovor byl pro ně stresující a to v 75 procentech.



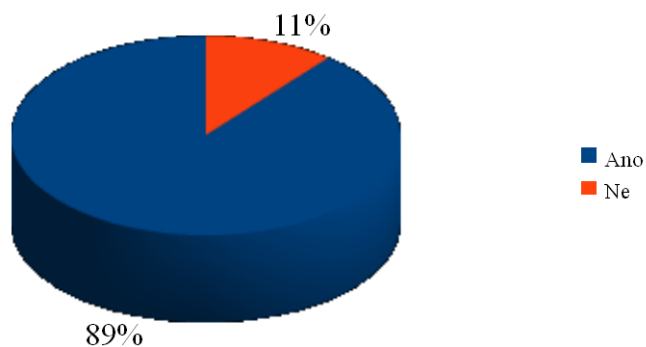
Otázka č. 7 Byl výběrový rozhovor náročný?

Otázkou sedmou jsem si chtěla udělat obrázek o náročnosti výběrového rozhovoru a nepřímo tak ověřit platnost odpovědí v otázce 6. Předpokládám totiž, že pokud byl pro uchazeče rozhovor stresující, byl také náročný. Tento předpoklad se v odpovědích potvrdil. Dokonce stejnými procenty jako v předchozí otázce.



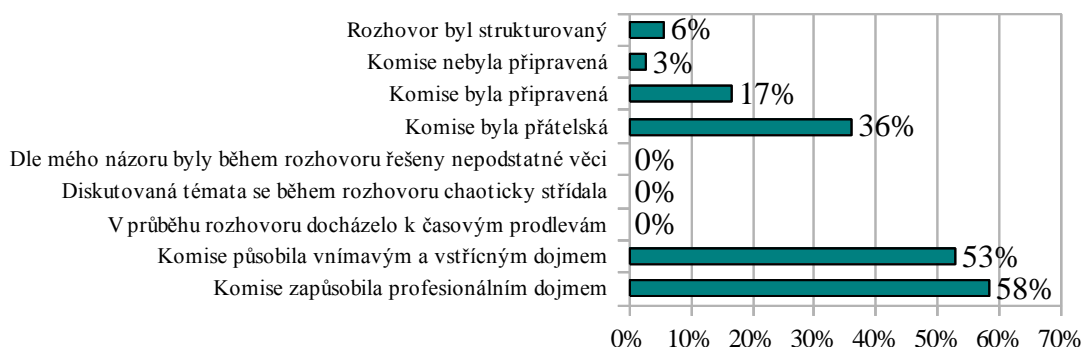
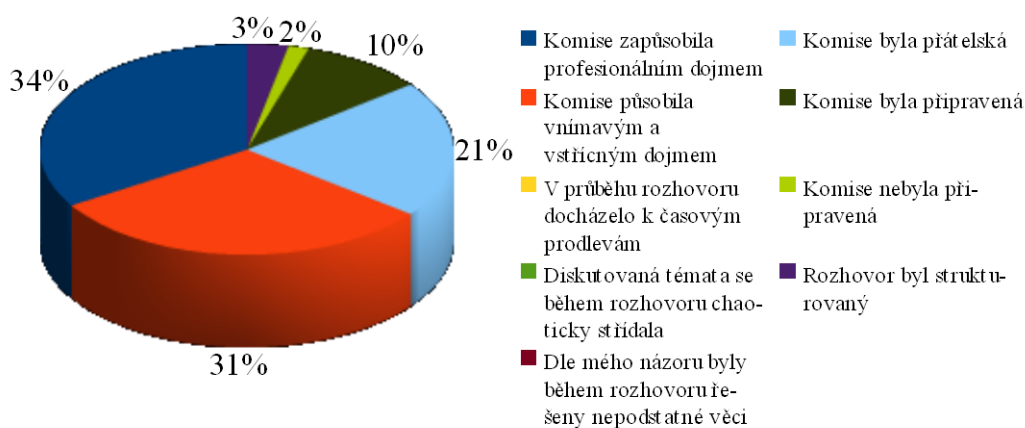
Otázka č. 8 Měl/a jste během rozhovoru dostatek prostoru pro vlastní otázky?

Díky této otázce jsem se dozvěděla, jestli uchazeči měli během rozhovoru dostatek prostoru pro vlastní otázky. Potěšující je skutečnost, že v naprosté většině dotazovaní uváděli, že ano. Záporné odpovědi se vyskytovaly většinou u mužů v dělnických profesích.



Otázka č. 9 Jak na vás působili členové výběrové komise?

Devátou otázkou jsem zjišťovala, jak byla výběrová komise vnímána v průběhu rozhovoru. Třetina odpovědí hodnotí komisi jako profesionální, další jako vnímavou a vstřícnou. V jednadvaceti procentech odpovědí se komise jeví přátelská a v dalších deseti procentech jako připravená. Pouhá tři procenta naznačují, že rozhovor byl vnímán jako strukturovaný a ve dvou procentech je komise hodnocena jako nepřipravená.

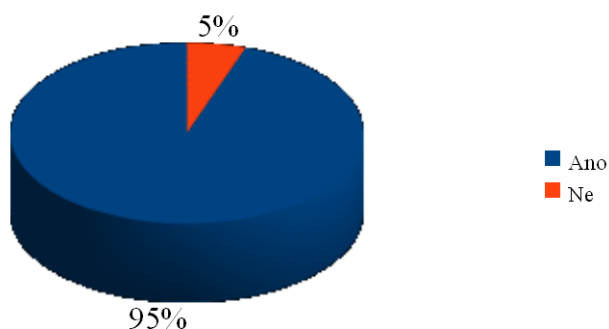


Otázky k části adaptace

Soubor otázek k adaptační části zjišťoval, jakým způsobem adaptace probíhá, za jakých podmínek, jaká je skladba úvodního školení a také jak zaměstnanci vnímají tuto počáteční etapu ve své kariéře u společnosti „T“.

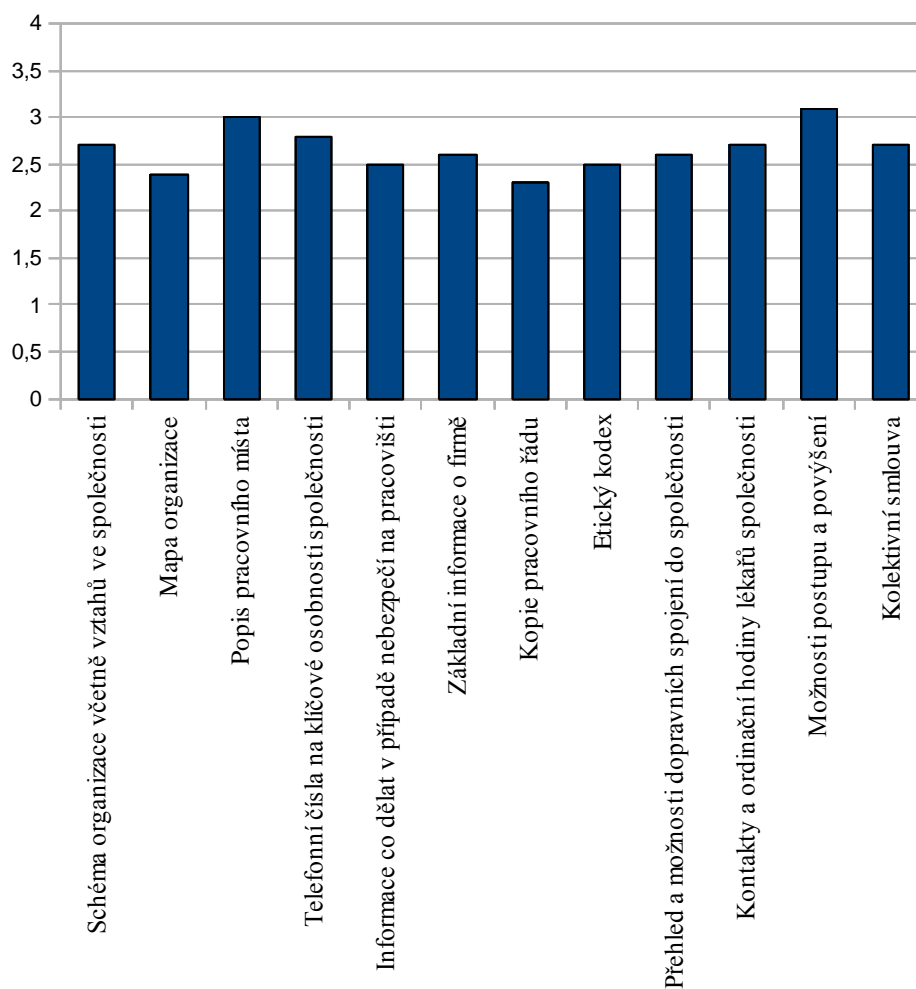
Otázka č. 10 Vyhovuje Vám poskytování důležitých informací v písemné podobě, tzv. informační brožura?

Otázka č. 10 slouží ke zjištění vnímání vhodnosti formy poskytovaných informací, přesněji, zda respondentům vyhovovala forma psané informační brožury. Dotazování v devadesáti pěti procentech uvedli, že ano. Forma pomocí brožury nevyhovovala pouze dělníkům a to ve věkových kategoriích 21 – 30 let a 31 – 40 let.



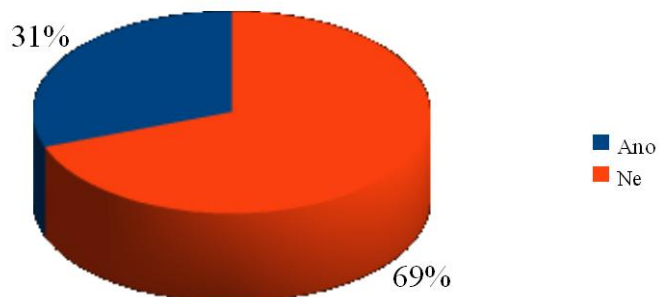
Otázka č. 11 Jaké informace jsou pro Vás nejvíce přínosné? (0 – žádný přínos, 4 – největší přínos)

Otázka číslo 11 sloužila ke zjišťování přínosnosti informací poskytovaných zaměstnavatelem. Jako nejméně přínosnou hodnotili dotazovaní kopii pracovního řádu (2,3). Jen o něco málo lépe byla hodnocena mapa organizace (2,4). Hodnocení 2,5 dosáhly informace co dělat v případě nebezpečí společně s etickým kodexem. Můžeme říci, že přibližně na stejné úrovni jsou základní informace o firmě a informace o dopravním spojení. Nejlépe hodnoceny byly informace o možnosti postupu a povýšení a také popis pracovního místa. Ostatní možnosti dosáhly hodnocení 2,7 resp. 2,8.



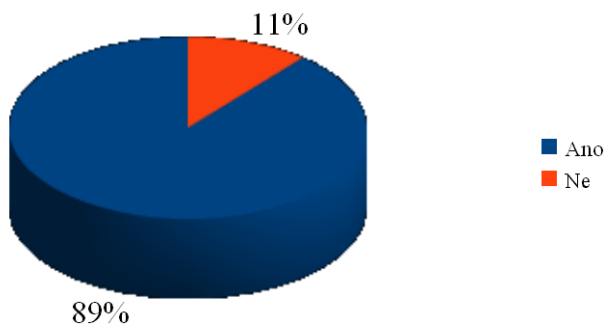
Otázka č. 12 Postrádal/a jste při nástupu některé informace?

Otázkou dvanáctou jsem chtěla zjistit, jestli si uchazeči myslí, že obdrželi po nástupu všechny potřebné informace. Většina dotázaných (69 %) uvedla, že jim po nástupu nechyběly žádné informace. Zbývajícím jednatřiceti procentům nějaká informace chyběla.



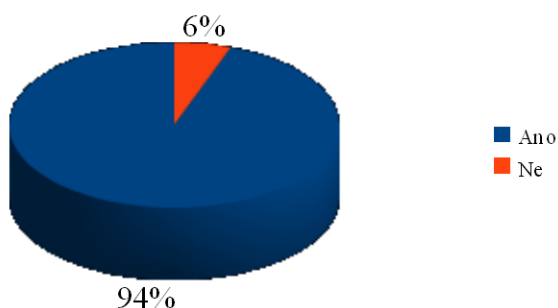
Otázka č. 13 Byl/a jste po nástupu do zaměstnání uvítán/a vedoucím?

Třináctou otázkou jsem chtěla zjistit, jak byli noví zaměstnanci přijati do společnosti, přesněji zda byli po nástupu řádně uvítáni. Většina respondentů, téměř devadesát procent, uvedla, že po nástupu byli řádně uvítáni. Z těch, kteří odpověděli záporně, bylo 75 % dělníků, přičemž všichni byli muži.



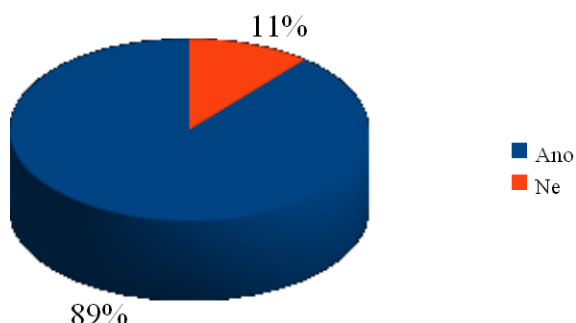
Otázka č. 14 Byl/a jste po nástupu do zaměstnání představen/a spolupracovníkům?

Otázka číslo čtrnáct je příbuzná otázce předchozí. Opět má za cíl zjistit jaké bylo přijetí nových zaměstnanců po nástupu do zaměstnání. Nyní jsem zjišťovala, zda byli respondenti po nástupu představeni svým spolupracovníkům nebo jestli se museli se seznámením potýkat sami. Téměř 95 % uvedlo, že ano. Záporně odpověděli opět jen muži, přesněji muži v dělnických profesích.



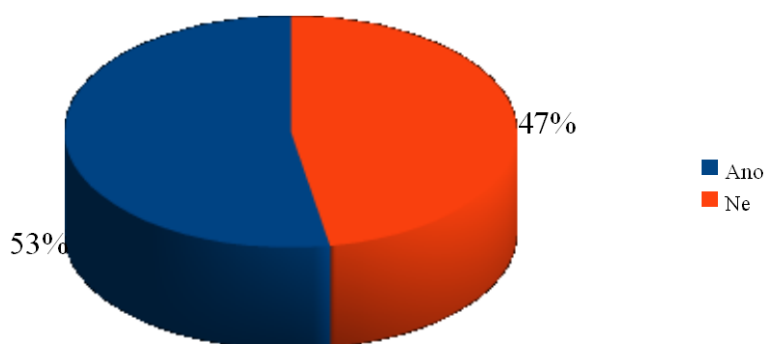
Otázka č. 15 Byla Vám po nástupu věnována dostatečná pozornost?

Pomocí patnácté otázky zjistila jak dotazovani vnímali pozornost, která jim byla věnována po nástupu. Zda byla vnímána spíše jako dostatečná či nedostatečná. V devadesáti procentech se opět vyskytla kladná odpověď. To znamená, že většinou byla pozornost věnovaná po nástupu vnímána jako dostatečná. Záporně opět odpovídali pouze muži a opět to byli v 75 % muži v dělnických profesích.



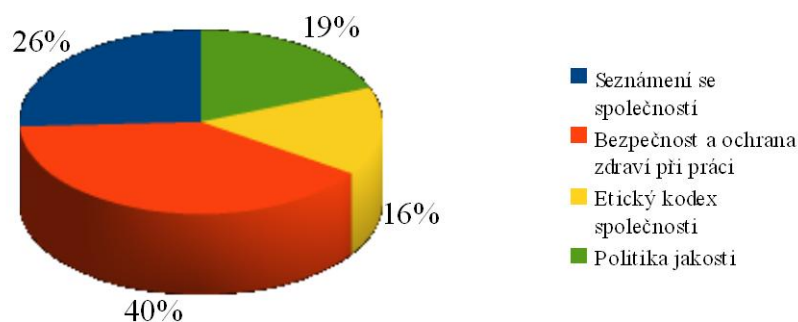
Otázka č. 16 Ocenil/a byste ve zkušební době nějakou seznamovací akci pořádanou společností?

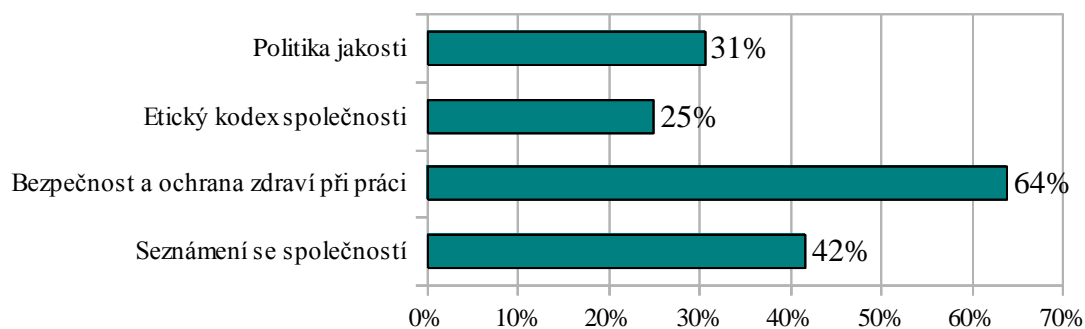
Otázkou šestnáctou jsem si kladla za cíl zjistit, zda by zaměstnanci ocenili nějakou seznamovací akci pořádanou společností po nástupu do zaměstnání. Z odpovědí nevzešla jasná odpověď, protože padesát tři procent by akci ocenilo, zbylých 47 ne. Odpovědi byly mezi respondenty rovnoměrně rozděleny. U žen dokonce přesně na půl. U mužů mírně převažovaly kladné odpovědi.



Otázka č. 17 Co bylo obsahem školení?

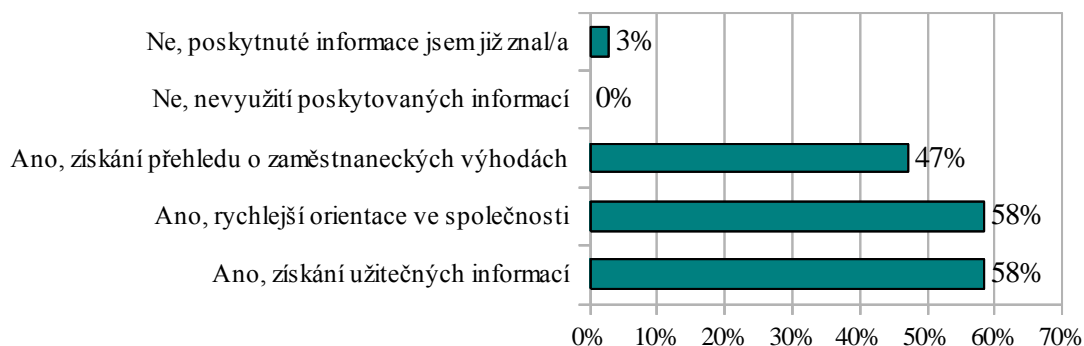
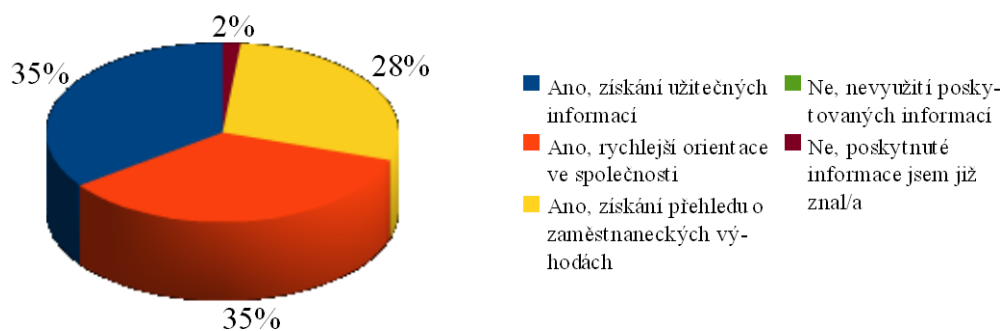
Otázka sedmnáctá se zabývala obsahem školení. Snažila jsem se zjistit, co bylo obsahem vstupního školení. Nejvíce se na vstupním školení vyskytovalo téma bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Uvedlo tak 64 % dotázaných. Vzhledem k politice společnosti se však toto číslo jeví spíše jako nízké. Očekávala bych, že téma bezpečnosti bude obsahem školení všech nových zaměstnanců. S dvaceti šesti procenty se podle respondentů na pomyslném druhém místě umístilo „seznámení se společností“. Následovala politika jakosti (19 %) a nakonec etický kodex (16 %).





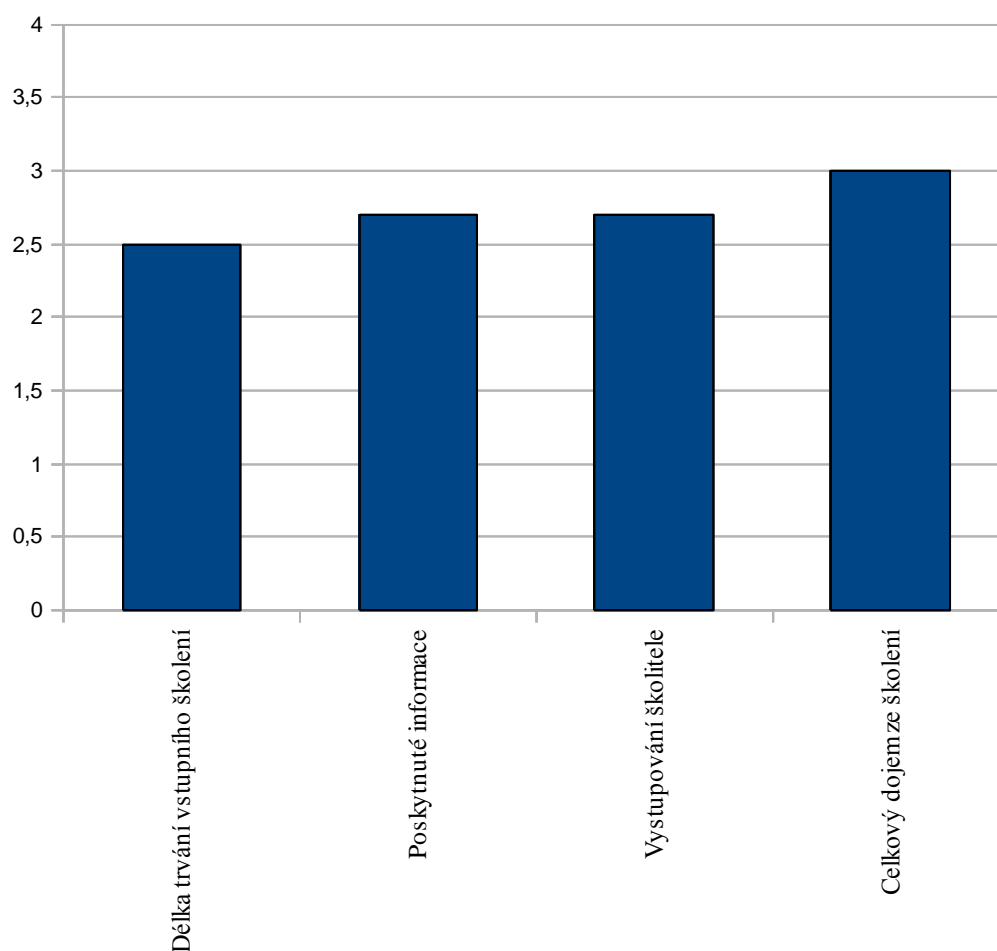
Otázka č. 18 Bylo pro Vás úvodní školení přínosné?

V otázce číslo 18 jsem hledala odpověď na otázku, zda noví zaměstnanci vnímali školení jako přínosné. Devadesát sedm procent vidí úvodní školení jako přínosné. Zbýlá tři procenta respondentů uvádí, že informace, poskytované při úvodním školení již znali.



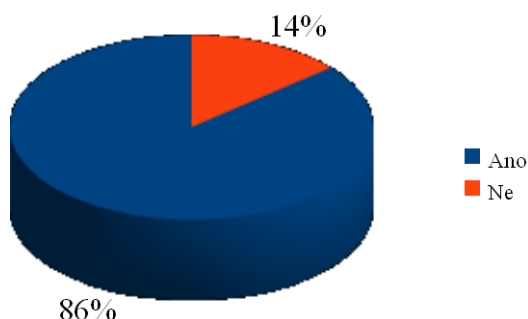
Otázka č. 19 Prosím, ohodnoťte Vaší spokojenost s uvedenými skutečnostmi. (0 – nejméně spokojeni, 4 – nejvíce spokojeni)

Touto otázkou jsem se snažila získat představu o tom, jak byli zaměstnanci spokojeni s celkovým průběhem vstupního školení. Nejmenší spokojenost vyjádřili s délkou vstupního školení. Další dvě možnosti, tj. poskytnuté informace a vystupování školitele, vyhodnotili přibližně stejně. Celkový dojem ze školení byl nejlépe hodnocenou skutečností a dosáhl hodnocení 3 na stupnici od 0 do 4.



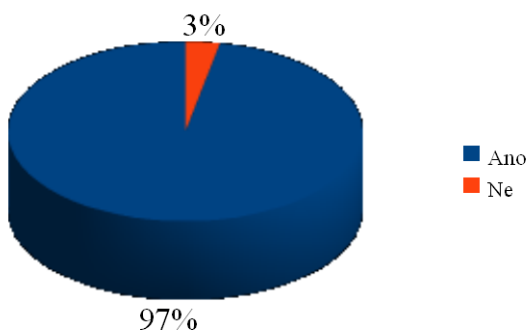
Otázka č. 20 Obdržel/a jste adaptační plán?

Dvacátou otázkou jsem si kladla za cíl zjistit, kolik z dotázaných obdrželo po nástupu svůj osobní adaptační plán. Velká většina uvádí, že adaptační plán dostali (86 %). Zbýlých 14 % adaptační plán neobdrželo. Těchto čtrnáct procent bylo rozloženo převážně mezi dělníky a THP, ale také jeden z manažerů uvedl, že adaptační plán neobdržel.



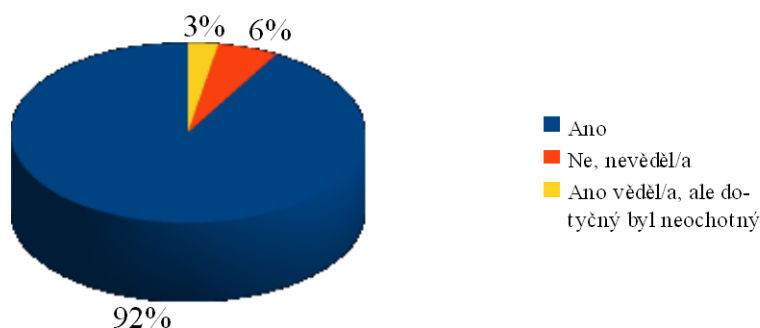
Otázka č. 21 Pokud ano, probíhala adaptace dle adaptačního plánu?

Otázka číslo 21 navazuje na otázku dvacátou tím, že zjišťuje, zda adaptace probíhala podle adaptačního plánu, pokud tento byl novým zaměstnancem po nástupu obdržen. V drtivé většině, to znamená v devadesáti sedmi procentech dotazovaní uvádí, že jejich adaptace probíhala podle obdrženého adaptačního plánu.



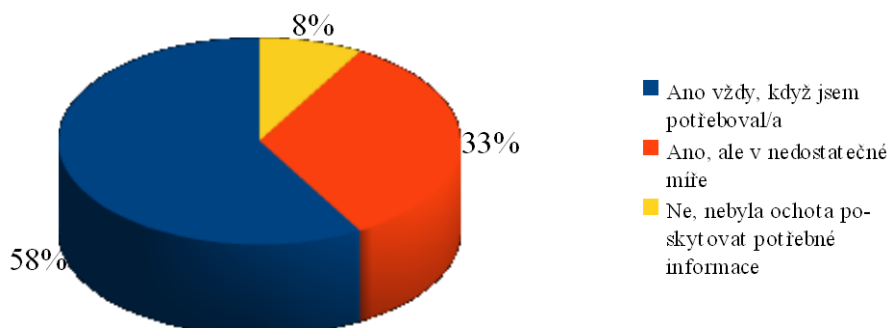
Otázka č. 22 Věděl/a jste na koho se obrátit?

Tato otázka byla tvořena s cílem zjistit, zda respondenti věděli na koho se obrátit s případnými dotazy a problémy. Přes devadesát procent respondentů podle odpovědí vědělo na koho se obrátit, šest procent nevědělo vůbec a tři procenta sice věděla, ale zároveň se setkali s neochotou pomoci vyřešit problém. Mezi těchto devět procent patří většinou muži v dělnických profesích a jedna žena v pozici THP.



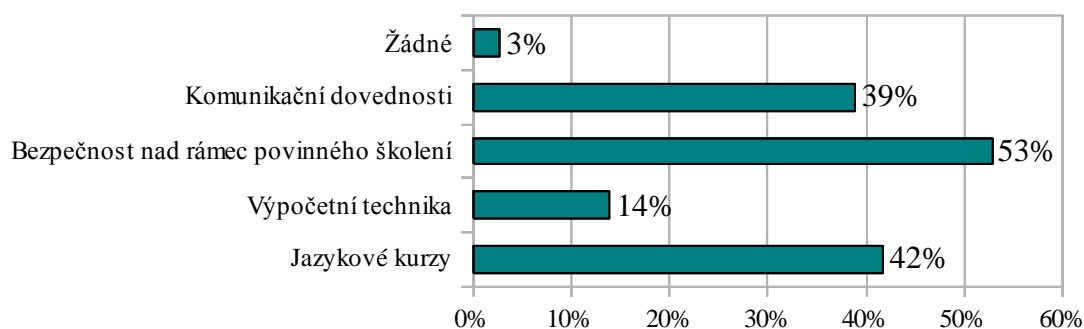
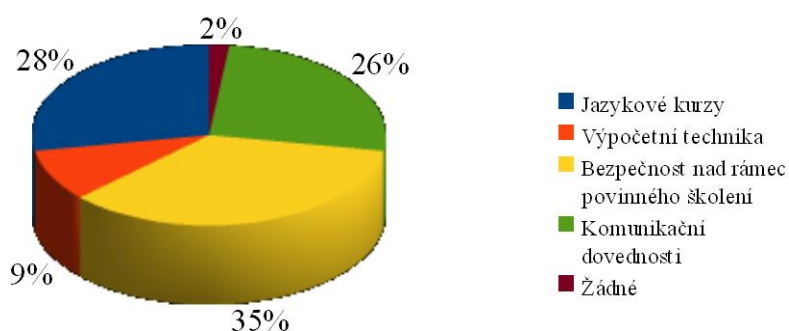
Otázka č. 23 Věnoval se Vám někdo v rámci adaptace?

Tato otázka se opět věnuje adaptaci. Přesněji, snaží se zjistit, zda se dotazovaným někdo v rámci adaptace věnoval. Nepřímo tak ověřuje odpovědi v předchozí otázce. Padesát osm procent uvedlo, že vždy, když potřebovali, měli se na koho obrátit. Třetina respondentů uvedla, že se sice měli na koho obrátit, ale v nedostatečné míře. Osm procent z dotazovaných uvádí, že se setkali s neochotou poskytovat jim potřebné informace. Tuto skutečnost uvádí většinou zaměstnanci v THP pozicích. Menší měrou pak přispívají k tomuto tvrzení dělníci.



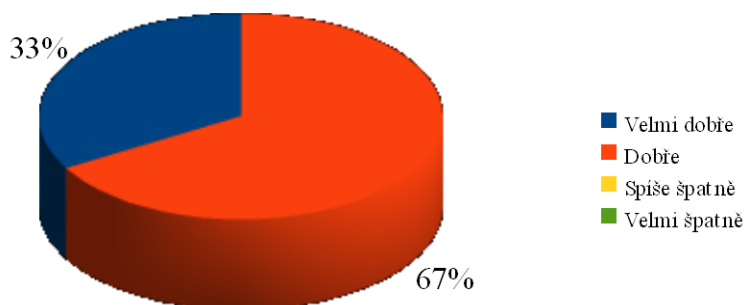
Otázka č. 24 Které vzdělávací kurzy jste absolvoval/a v rámci adaptace mimo povinné školení?

Otázka číslo 24 se zabývá skladbou kurzů v rámci adaptace nad rámec povinného školení. Třicet pět procent absolvovalo bezpečnostní kurz nad rámec povinného školení, přičemž rozložení je rovnoměrné mezi THP a dělníky. Dvacet osm procent prošlo jazykovým kurzem a dvacet šest procent kurzem komunikačních dovedností. Dvě procenta uvádí, že neprošli žádným dalším kurzem nad rámec povinného školení.



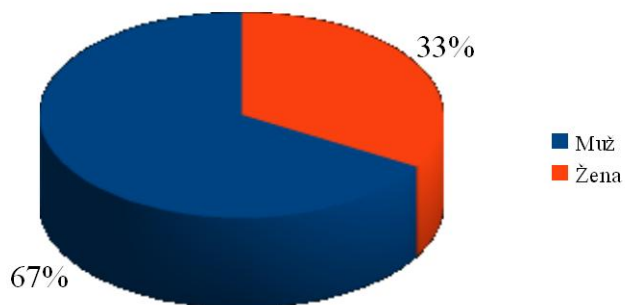
Otázka č. 25 Jak vycházíte s kolegy, se kterými spolupracujete?

Otázkou dvacátou pátou jsem chtěla zjistit, jaká panuje na pracovišti atmosféra a jak spolu zaměstnanci vycházejí. Dále z odpovědí můžeme vyčíst, s jakou úspěšností zaměstnanci personálního oddělení odhadli charakter uchazečů a jak tito budou zapadat do týmu. Třetina uvádí, že se svými kolegy vychází velmi dobře, dvě třetiny dobře. Možnost „velmi dobře“ uvedli jen zaměstnanci THP a jeden manažer.



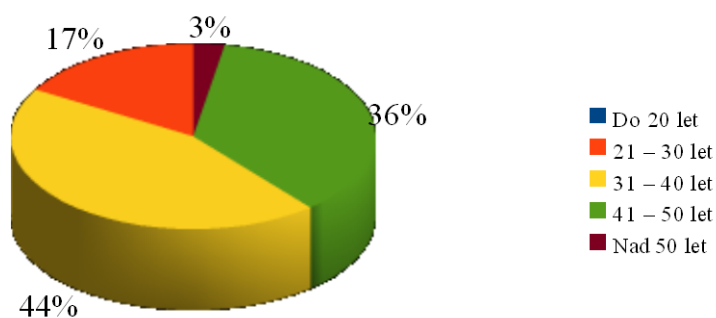
Otázka č. 26 Vaše pohlaví?

Následují otázky, jež sloužily k identifikaci respondentů a roztrídění do skupin. První z nich se týká pohlaví. Dotazníkového výzkumu se zúčastnilo 67 % mužů a 33 % žen.



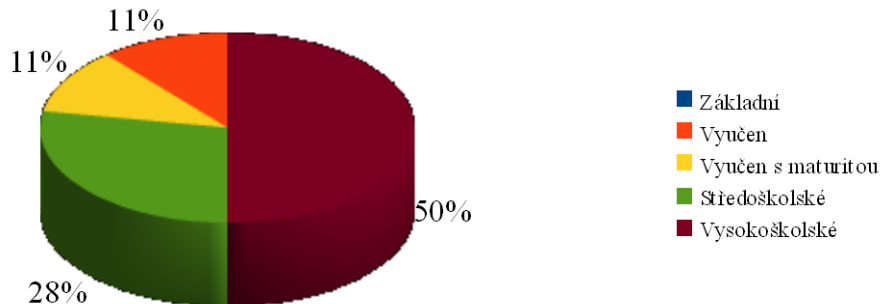
Otázka č. 27 Váš věk?

Druhou identifikační otázkou je otázka věku. Téměř polovina dotazovaných byla ve věku 31 – 40 let. Třicet šest procent zastupovalo věkovou skupinu 41 – 50 let, 17 % respondentů bylo ve věku 21 – 30 let a nad 50 let byly tři procenta dotazovaných.



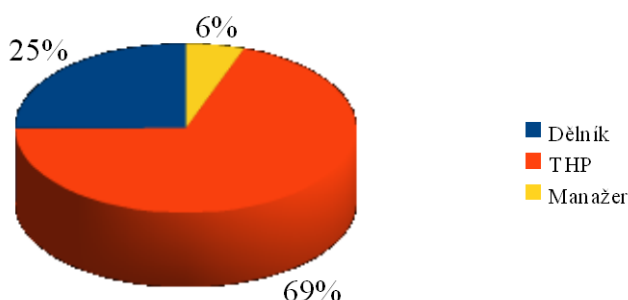
Otázka č. 28 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Další otázka zjišťovala vzdělanost vzorku respondentů. Polovina dotazovaných měla vysokoškolské vzdělání, 28 % bylo středoškoláků, zbylých dvaadvacet procent bylo rozděleno mezi zaměstnance vyučené, resp. vyučené s maturitou. Výzkumu se nezúčastnil nikdo, kdo by měl pouze základní vzdělání.



Otázka č. 29 Na jakou pozici jste byl/a přijat?

Poslední identifikační otázkou je otázka pozice respondentů v organizaci. Téměř sedmdesát procent zúčastněných působí v organizaci jako THP, čtvrtina respondentů připadla dělníkům a šest procent bylo manažerů.



4.4 VYHODNOCENÍ DAT ZÍSKANÝCH ANALÝZOU

O pracovním místě se většina uchazečů dozvěděla z internetu či z inzerátu v tisku. Využívání internetu je potěšující, protože jde o levné, snadné a rychlé řešení. Zarážející však je, že ani jeden z dotazovaných neuvedl, že by získal informaci o nově nabízeném místě z úřadu práce, který by měl být v této věci nápomocen již ze své podstaty.

Z výzkumu dále vyplývá, že většina zaměstnanců do společnosti mířila za prestiží a zajímavou náplní práce. Platové podmínky naopak zaujaly pouze jediného respondenta. Zde se nabízí prostor pro zlepšení. Pokud nabídneme lepší platy, je možné získat kvalifikovanější pracovníky.

Co se týká skladby výběrového rozhovoru, většina zúčastněných absolvovala psychologický test. Dle mého názoru je věnována nedostatečná pozornost zbývajícím třem možnostem. Pouhých 14 až 17 procent totiž uvádí, že absolvovalo jazykové, znalostní a odborné testy. Navíc jazykovému testu nebyl podroben ani jeden z manažerů, u kterých by ovšem v nadnárodní společnosti měla být tato schopnost ověřena především. Jazykové testy absolvovali jen THP pracovníci a to ve velké většině pouze ženy.

Výběrové řízení bylo hodnoceno shodně jako vyhovující. Podle odpovědí v otázce páté probíhal rozhovor za klidných a nerušených podmínek což je v rozporu s odpověďmi na otázku šestou a také na otázku sedmou. Zde v obou případech respondenti uvedli, že výběrový rozhovor byl pro ně spíše stresující a náročný. Pokud tedy vnímali podmínky rozhovoru jako klidné a nerušené, očekávala bych, že rozhovor respondentům utkví v paměti jako nenáročný a pohodový. Nicméně potěšující skutečností je, že během rozhovoru měli uchazeči podle výsledků výzkumu dostatek prostoru pro vlastní otázky.

Velmi kladně bylo hodnoceno vystupování výběrové komise. Pouze ve dvou procentech byla hodnocena jako nepřipravená, což je velmi dobré hodnocení.

Poskytování informací pomocí tištěné brožury vyhovovalo devadesáti pěti procentům dotazovaných. Přesto se ale v současné době tento způsob poskytování informací v organizaci nepoužívá z důvodu vysokých nákladů na barevný tisk. Informační brožura je nyní nahrazena jinými, černobílými dokumenty a video-projekcemi. Přínosnost získaných informací hodnotili respondenti u všech nadprůměrně. Za nejméně důležitou požadovali kopii pracovního řádu a mapu organizace. Naopak největší přínos pro ně měly informace o možnostech postupu a povýšení a také popis pracovního místa. Můžeme tedy říci, že tyto výsledky jsou v souladu s výsledky otázky druhé, ze kterých vyplynulo, že zaměstnanci míří do firmy za prestiží a zajímavou náplní práce. Téměř třetina dotazovaných však uvedla, že jim po nástupu nějaké informace chyběly. Zde se opět nabízí prostor pro zlepšení, který by ale měl být proveden dalším výzkumem. Otázka týkající se tohoto tématu byla totiž otevřená a z již výše zmíněných důvodů dotazovaní nevypsali, které informace jim po nástupu chyběly.

Z hlediska seznámení a představení ostatním spolupracovníkům proběhlo podle odpovědí vše v pořádku, až na dělnické profese. Pokud totiž někdo odpověděl, že nebyl řádně uvítán vedoucím nebo že nebyl přestaven spolupracovníkům, byli to právě zaměstnanci v dělnických profesích a to pouze muži. Stejná skupina dotazovaných také uvedla, že jim dle jejich názoru nebyla po nástupu věnována dostatečná pozornost. Měl by tedy být vyvinut tlak na směnové mistry, kteří jsou nadřízenými dělníků, aby nepodceňovali tuto část adaptace.

Proces adaptace by mohl být urychlen a zpříjemněn nějakou seznamovací akcí pořádanou organizací. Zde jsou však názory nejednotné. Na otázku, zda by zaměstnanci uvítali takovou akci, odpovídali respondenti ano či ne téměř napůl. Otázkou ale je, jak by odpovídali, pokud by byla nějaká seznamovací akce pro jednu na zkoušku uspořádána.

U otázky na téma obsahu úvodního školení měli dotazovaní opět možnost vybrat více odpovědí. Očekávala bych tedy vzhledem k politice společnosti, že téměř sto procent projde školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Stalo se tak ale pouze v šedesáti čtyřech procentech. Školením o politice jakosti pak prošla jen necelá třetina. Naproti tomu seznámeno se společností bylo 42 % a s etickým kodexem bylo seznámeno pětadvacet procent dotázaných. Úvodní školení by dle mého názoru potřebovalo více důslednosti. Přesto je úvodní školení v drtivé většině hodnoceno jako přínosné. Pokud se podíváme na hodnocení školení detailněji, pak nejlepší hodnocení přičkli respondenti celkovému

dojmu ze školení, nejhůře pak hodnotili délku trvání školení.

V rámci adaptace obdržela většina účastníků výzkumu svůj vlastní adaptační plán. Čtrnáct procent uvedlo, že adaptační plán k dispozici neměli. Většina z těchto čtrnácti procent byla dělníků, ovšem také jeden z manažerů odpověděl na otázku, zda obdržel adaptační plán, záporně. Pokud adaptační plán dotazovaní obdrželi, v devadesáti sedmi procentech adaptace probíhala podle tohoto plánu, což je velmi dobrý výsledek z hlediska důslednosti dodržování adaptačního procesu tak, jak byl naplánován. Pokud jde o nováčky, zda se měli na koho obrátit, pak i tady bylo dosaženo vcelku dobrého výsledku. Devadesát čtyři procent tuto informaci znalo a pouze tři procenta z nich se setkala s neochotou. Pomocí ověřovací otázky se výsledek na první pohled potvrdil, avšak procento méně spokojených se zvýšilo z původních tří na více než třetinu. Pravda bude tedy někde mezi těmito hodnotami. Je ale nutno podotknout, že rozptyl je dost velký.

Ve společnosti „T“ jsou pořádány kurzy nad rámec úvodního školení. Pokud jde o četnost těchto kurzů, pak nejčastější jsou kurzy bezpečnosti, jazykové kurzy a kurzy komunikačních dovedností. Naopak nejméně frekventovanými kurzy jsou kurzy z oblasti výpočetní techniky.

Poslední otázkou jsem chtěla získat informaci o tom, jaká je na pracovištích organizace „T“ nálada a tím také do jaké míry zaměstnanci personálního oddělení odhadli charakter a osobnostní vlastnosti přijatých uchazečů. Dalo by se říci, že na výbornou se personalisté trefili z jedné třetiny. V ostatních dvou si počínali úspěšně.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z výzkumu, který probíhal dotazníkovou metodou, vyplynulo celkem sedm možných návrhů. U každého z nich uvádím krátký obecný popis problému, a poté přehledně důvod návrhu, oddělení, kterých se týká a také možný způsob, jak jej řešit.

1, Zrevidování platových podmínek se zaměstnaneckými výhodami

Dobrou vizitkou společnosti je, že většina zaměstnanců do firmy mířila za prestiží a zajímavou náplní práce. O něco horší vizitkou však je, že platové podmínky nezauly skoro nikoho. Mohlo by se tedy časem stát, že firma svou prestiž ztratí, protože přestane přitahovat ty nejlepší z nejlepších. V dnešní době je sice vysoká prestiž pracovního místa jednou stranou zlaté mince, tou druhou však musí být nadstandardní platové ohodnocení. Příklad můžeme vidět v našem zdravotnictví, kdy špičkoví lékaři odcházejí kvůli finančním podmínkám do zahraničí. Mým prvním návrhem k udržení nadstandardní prestiže je zrevidování platových podmínek a také zaměstnaneckých výhod. Ty totiž byly ohodnoceny jako zajímavé pouze v osmi procentech. Vnímání organizace „T“ jako prestižní firmy se zajímavou pracovní náplní by tedy mohlo rychle vzít za své.

Důvod: Velmi slabé hodnocení vyplývající z výzkumu může vést ke ztrátě zaměstnanců a snížení atraktivity firmy pro špičkové odborníky.

Koho se týká: Personálního útvaru, finančního oddělení, top managementu, liniových manažerů.

Jak aplikovat: Personální útvar by měl provést detailnější průzkum spokojenosti s platovými podmínkami. Na základě výsledků připravit podklady pro finanční oddělení, které vypracuje plán s ohledem na finanční možnosti organizace (strategicky důležité pozice budou preferovány před méně důležitými).

2, Zavádění standardizovaného výběrového řízení

Skladba výběrového rozhovoru byla poněkud různorodá, což může vést k neobjektivním výsledkům. Většina uchazečů absolvovala psychologický test. Ostatní, neméně důležité testy, však podle mne byly podceněny. Například jazykový test absolvovalo pouhých 14 % dotázaných. Navíc z těch, kdo absolvovali jazykový test, nebyl ani jeden manažer a pokud jde o pohlaví, pak byly jazykovému testu podrobeny ve velké většině ženy. Z těchto výsledků usuzuji, že výběrové rozhovory nemají jasnou skladbu,

kteřá by byla pro všechny ve své kategorii stejná. Bylo by tedy vhodné v první fázi výběrového řízení zavést standardizované výběrové řízení. Porovnávání uchazečů by bylo snadnější a přehlednější.

Důvod: Z výzkumu vyplývající nesourodost výběrového rozhovoru.

Koho se týká: Personálního oddělení.

Jak aplikovat: Pověřit určitou osobu (pokud bude třeba, pak pracovní skupinu), aby sestavila pevná pravidla pro vstupní rozhovor. Sestavit checklist, kostru, případně dotazník pro zabezpečení objektivnosti výsledků rozhovoru.

3, Tištěná informační brožura

Z výzkumu vyplynulo, že téměř všem dotazovaným vyhovovalo poskytování úvodních informací pomocí tištěné brožury. V současné době se však brožury nevyužívá, ale je nahrazena multimediálními materiály (video projekce) a jednoduššími černobíle tisknutými dokumenty. V průběhu jednotlivých školení jsou pak noví zaměstnanci odkázáni na svou paměť a vlastní zápisky. Informace by měl být schopen poskytnout také jejich nadřízený. Podle mne by bylo vhodné vyjít vstříc zaměstnancům a znovu obnovit systém poskytování důležitých informací pomocí tištěné brožury, protože jako její výhodu vidím možnost nahlédnutí a tím osvěžení informací kdykoli podle potřeby.

Důvod: Téměř sto procent dotazovaných uvedlo, že jim tento způsob vyhovoval.

Koho se týká: Personálního oddělení, finančního oddělení.

Jak aplikovat: Znovu obnovit systém tištěné brožury. Vzhledem k tomu, že již tento způsob informování byl využíván a měl u nových zaměstnanců velmi kladný ohlas, bude stačit vrátit se k původnímu systému. Protože ale byla zrušena z finančních důvodů, bylo by vhodné zrevidovat náklady spojené s tištěnou barevnou verzí. Podoba nové informační brožury může být černobílá a jednodušší, ale měla by obsahovat všechny důležité informace jako například kontakty, mapky atd.

4, Výzkum postrádaných informací

Poskytované informace byly hodnoceny nadprůměrně. Třetina dotazovaných však uvedla, že nějaká informace jim po nástupu chyběla. Bohužel, z výše popsanych důvodů neuvedli, které informace to byly (tato otázka byla položena jako otevřená). Navrhuji proto provést nový výzkum zaměřený na toto téma. Tím bude moci personální oddělení společně s návrhem třetím ušít na míru informační brožuru pro nové zaměstnance.

Důvod: Třetina dotazovaných uvedla, že jim nějaká informace po nástupu chyběla.

Koho se týká: Personálního oddělení, přímých nadřízených, samotných zaměstnanců.

Jak aplikovat: Personální oddělení by sestavilo dotazník, který by byl prostřednictvím přímých nadřízených rozdan zaměstnancům. Na základě výsledků by pak personalisté sestavili informační brožuru či jiný informační prostředek, pokud by nebyl aplikován návrh třetí.

5, Školení směnových mistrů v oblasti adaptace

Dostáváme se do fáze adaptace, která začíná uvítáním nového zaměstnance a zároveň představením jeho spolupracovníkům. V tomto ohledu bylo vše v pořádku až na dělnické profese. Všichni kdo uvedli, že nebyli řádně přivítáni a představeni, byli zaměstnání jako dělníci. Měl by tedy být vyvinut tlak na směnové mistry, aby dbali na správné nastartování adaptačního procesu i u dělníků. Bylo by tedy vhodné, proškolit směnové mistry ze základů procesu adaptace.

Důvod: Pokud někdo odpověděl, že nebyl řádně uvítán a představen, byl to vždy dělník.

Koho se týká: Personálního oddělení, vedoucích jednotlivých provozů, směnových mistrů.

Jak aplikovat: Personalisté by měli sestavit podklady pro školení a proškolit směnové mistry, případně také vedoucí výrobních úseků v oblasti adaptace. Vedoucí by pak měli kontrolovat, zda směnovní mistři dbají na dodržování zásad správné adaptace.

6, Seznamovací akce

K urychlení procesu adaptace je možné využít různých seznamovacích akcí, pořádaných organizací. Z výzkumu se neukázala jasná odpověď. Akce by byla uvítána v padesáti třech procentech. Podle mě by tedy mohlo být prospěšné takovou akci alespoň jednou na zkoušku uspořádat a následně provést průzkum spokojenosti zúčastněných. Dále provést pozorování, do jaké míry tato akce ovlivnila mezilidské vztahy na pracovišti. Také by bylo zajímavé srovnat procento zúčastněných s procentem těch, kteří ve výzkumu této diplomové práce uvedli, že by se zúčastnili.

Důvod: Nemá zcela jasnou odpověď ze strany respondentů.

Koho se týká: Personálního oddělení.

Jak aplikovat: Stanovit pracovní skupinku k organizaci této akce a k následnému výzkumu, pozorování a vyhodnocení.

7, Průzkum absence témat při úvodním školení

V rámci úvodního školení jsou noví zaměstnanci seznamováni s různými tématy. Jako nejdůležitější jsou organizací prezentována dvě témata. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, tím druhým je kvalita. Přitom školením na téma bezpečnosti prošlo pouze něco málo přes šedesát procent a o politice jakosti byla proškolená jen necelá třetina. Úvodnímu školení by podle mne mělo být věnováno více pozornosti a důslednosti. Bylo by nejprve vhodné zjistit, proč tomu tak je (například neexistujícím školicím plánem, individuálním přístupem školitelů, nekontrolování přítomnosti na školení, jiná skladba školení pro jiné skupiny zaměstnanců apod.). Řešení pak vzejde ze samotného zjištění.

Důvod: Ukázalo se, že ne vždy je nový zaměstnanec proškolen pro firmu v klíčových oblastech.

Koho se týká: Personálního oddělení.

Jak aplikovat: Personální útvar by měl zrevidovat plán školení, případně prošetřit, zda jednotliví školitelé dodržují školicí plán.

6 ZÁVĚR

V průběhu diplomové práce byl teoreticky popsán průběh výběru zaměstnanců a následná adaptace. Na tomto teoretickém základě pak byl postaven výzkum ve společnosti „T“. Výzkum byl proveden dotazníkovou metodou s tím, že bylo rozdáno 50 ks dotazníků, vráceno bylo 36. V dotazníku se postupně objevily otázky zabývající se atraktivitou společnosti „T“, dále pak výběrového rozhovoru, informací poskytovaných po nástupu a nakonec samotným procesem adaptace. Z výsledků pak vzešlo celkem sedm návrhů na zlepšení výběrového a adaptačního procesu ve firmě.

Prvním návrhem byla revize platového ohodnocení a zaměstnaneckých výhod, které se z výzkumu jeví jako neatraktivní. Druhý návrh se týká výběrového rozhovoru. Ten se zdá být ve firmě „T“ nesourodý. Naskytá se tedy pochybnost o validitě takového rozhovoru. Proto navrhuji zavést rozhovor standardizovaný, což podle mne přispěje k objektivnosti výběrového řízení. Dalším z návrhů je návrat k dobře hodnocené tištěné informační brožuře, která se již v současné době nevyužívá. Prostorem pro zlepšení je podle mne také druh a množství poskytovaných informací. Zde by měl být proveden další průzkum, protože ačkoli byly v dotazníku otázky na toto téma otevřené, respondenti je konkrétně nevyplňovali z důvodu již výše zmíněného. Jedním ze zjištěných nedostatků také bylo podcenění adaptačního procesu u dělnických profesí. Proto vznikl návrh proškolení směnové mistry a případně také vedoucí výrobních závodů ze základů správné adaptace. Předposledním návrhem bylo doporučení uspořádat seznamovací akci, která by mohla být nápomocná při adaptaci nových zaměstnanců. Tento návrh není zcela určitě nijak zásadní, ale bylo by podle mne vhodné zmapovat, jak budou zaměstnanci takový počín hodnotit. Z výzkumu totiž nevzešla jasná odpověď na otázku, zda by zaměstnanci seznamovací akci uvítali či nikoli. Poslední návrh se týká úvodního školení, které se z výzkumu jeví jako podceněné. Ukázalo se totiž, že poměrně velká část zaměstnanců neprošla důležitými školeními.

Cílem tedy bylo odhalit případné nedostatky ve výběrovém a adaptačním procesu ve firmě „T“ a zároveň vznést návrhy a doporučení jak tyto skutečnosti odstranit či zmírnit. Díky teoretickému podkladu, díky vedoucí práce Ing. Andree Čopíkové a také díky konzultaci s personálním oddělením ze společnosti „T“ se podařilo jisté nedostatky odhalit. Věřím, že pokud budou některá z navrhovaných opatření aplikována, pomůže to proces výběru a adaptace ve společnosti udělat ještě o něco málo lepší, efektivnější a objektivnější.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 856 s. ISNB 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-0.

BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. Univerzita Pardubice, 2003, 86 s. ISBN 80-7194-588-9.

CASCIO, W., F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 1. vyd. Tata Mcgraw Hill, 2006, 736 s. ISBN 0-07-061563-2.

D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007, 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002, 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000, 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-7079-629-4.

LORENZ, M., ROHRSCHEIDER, U. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 110 s. ISBN 80-247-1406-X.

MATHIS, R., L., JACKSON, J., H. *Human Resource Management*. 12. vyd. Mason: South-western, 2008, 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H&H, 2000, 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

SILLAMY, N. *Psychologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001, 246 s. ISBN 80-244-0249-1.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009, 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-7261-038-4.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Webové stránky společnosti.

Prohlašuji, že

- 1 jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- 2 беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- 3 souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- 4 bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- 5 bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 30. dubna 2010

Bc. Ivana Grygarová

Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nová 445, Vítkov 749 01, okr. Opava

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Základní pravidla platná pro pohyb osob v areálu společnosti „T“

Vážená paní, vážený pane

Do rukou se Vám dostává dotazník, který je součástí mé diplomové práce na téma “Výběr a adaptace zaměstnanců“. Ráda bych Vás požádala o jeho vyplnění. Cílem dotazníku je provést analýzu současného systému výběru a adaptace zaměstnanců ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro studijní účely.

Dotazník, prosím, vyplňujte křížkováním odpovědi, se kterou souhlasíte nebo která nejvíce odpovídá Vašemu pohledu na věc. Vždy volte pouze jednu z možností, pokud nebude vyžadováno jinak.

Děkuji Vám za pochopení, spolupráci a čas, který dotazníku věnujete.

*Přeji Vám hezký den
Ivana Grygarová*

*VŠB-TU Ostrava
Ekonomická fakulta*

1. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání? (můžete vybrat více možností)

- ☐ Z inzerátu v tisku
- ☐ Z úřadu práce
- ☐ Z internetu
- ☐ Od známého, který již byl zaměstnancem organizace

2. Co Vás zaujalo na této pracovní pozici? (můžete vybrat více možností)

- ☐ Platební podmínky
- ☐ Vzdálenost od místa bydliště
- ☐ Náplň práce
- ☐ Zaměstnanecké výhody
- ☐ Prestiž pracovního místa
- ☐ Možnost různých směn
- ☐ Potřeba být zaměstnán

3. Co jste absolvoval/a při výběrovém rozhovoru? (můžete vybrat více možností)

- ☐ Absolvoval/a jsem jazykové testy
- ☐ Absolvoval/a jsem odborné testy
- ☐ Absolvoval/a jsem znalostní testy
- ☐ Absolvoval/a jsem psychologické testy

4. Byla pro Vás forma výběrového řízení vyhovující?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

5. V jakých podmínkách byl veden výběrový rozhovor? (Můžete vybrat více možností)

- ☐ Neustálé vyrušování (zvonil telefon, nedostatečné soukromí)
- ☐ Nepříjemné okolní podmínky (tmavá místnost, zima, žár slunce)
- ☐ Pohovor nebyl nijak rušen
- ☐ Klidné prostředí

6. Byl výběrový rozhovor stresující?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

7. Byl výběrový rozhovor náročný?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

8. Měl/a jste během rozhovoru dostatek prostoru pro vlastní otázky?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

9. Jak na Vás působili členové výběrové komise? (můžete vybrat více možností)

- ☐ Komise zapůsobila profesionálním dojmem
- ☐ Komise působila vřímavým a vstřícným dojmem
- ☐ V průběhu rozhovoru docházelo k časovým prodlevám
- ☐ Diskutovaná témata se během pohovoru chaoticky střídala
- ☐ Dle mého názoru byly během pohovoru řešeny nepodstatné věci
- ☐ Komise byla přátelská
- ☐ Komise byla připravena
- ☐ Komise nebyla připravena
- ☐ Rozhovor byl strukturovaný

10. Vyhovuje Vám poskytování důležitých informací v písemné podobě, tzv. informační brožura?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

11. Jaké informace jsou pro Vás nejvíce přínosné? (0 – žádný přínos, 4 – největší přínos)

Schéma organizace včetně vztahů ve společnosti (kdo je můj nadřízený a kdo je mi podřízený)	0	1	2	3	4
Mapa organizace	0	1	2	3	4
Popis pracovního místa	0	1	2	3	4
Telefonní čísla na vedoucí pracovníky a klíčové osobnosti společnosti	0	1	2	3	4
Informace co dělat v případě nebezpečí na pracovišti	0	1	2	3	4
Základní informace o firmě (vize, cíle, firemní hodnoty atd.)	0	1	2	3	4
Kopie pracovního řádu (jak mám být správně oblečen na pracovišti, ochranné pomůcky, kázeň)	0	1	2	3	4
Etický kodex	0	1	2	3	4
Přehled a možnosti dopravních spojů do společnosti	0	1	2	3	4
Kontakty a ordinační hodiny lékařů společnosti	0	1	2	3	4
Možnosti postupu a povýšení	0	1	2	3	4
Kolektivní smlouva	0	1	2	3	4

12. Postrádal/a jste při nástupu některé informace?

- ☐ Ano
☐ Ne

13. Byl/a jste po nástupu do zaměstnání uvítán/a vedoucím?

- ☐ Ano
☐ Ne

14. Byl/a jste po nástupu do zaměstnání představen/a spolupracovníkům?

- ☐ Ano
☐ Ne

15. Byla Vám po nástupu věnována dostatečná pozornost?

- ☐ Ano
☐ Ne

16. Ocenil/a byste ve zkušební době nějakou seznamovací akci pořádanou společností?

- ☐ Ano
☐ Ne

17. Co bylo obsahem školení? (můžete vybrat více možností)

- ☐ Seznámení se společností
☐ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
☐ Etický kodex společnosti
☐ Politika jakosti

18. Bylo pro Vás úvodní školení přínosné? (můžete vybrat více možností)

- ☐ Ano (pokud ano, vyberte proč)
☐ Získání užitečných informací
☐ Rychlejší orientace v podniku
☐ Získání přehledu o zaměstnaneckých výhodách
☐ Jiné, uveďte: _____
☐ Ne (pokud ne, vyberte proč)
☐ Nevyužití poskytnutých informací
☐ Poskytnuté informace jsem již znal/a
☐ Jiné, uveďte: _____

19. Prosím, ohodnoťte Vaši spokojenost s uvedenými skutečnostmi. (0 – nejméně spokojeni, 4 – nejvíce spokojeni)

Délka trvání vstupního školení	0	1	2	3	4
Poskytnuté informace	0	1	2	3	4
Vystupování školitele	0	1	2	3	4
Celkový dojem ze školení	0	1	2	3	4

20. Obdržel/a jste adaptační plán?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

21. Pokud ano, probíhala adaptace dle adaptačního plánu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

22. Věděl/a jste na koho se obrátit při jakýchkoli problémech během adaptace?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, nevěděl/a
- ☐ Ano věděl/a, ale dotyčný byl neochotný

23. Věnoval se Vám někdo v rámci adaptace?

- ☐ Ano vždy, když jsem potřeboval/a
- ☐ Ano, ale v nedostatečné míře
- ☐ Ne, nebyla ochota poskytovat potřebné informace

24. Které vzdělávací kurzy jste absolvoval v rámci adaptace mimo povinné školení?

(můžete vybrat více možností)

- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Školení v oblasti výpočetní techniky
- ☐ Školení bezpečnosti nad rámec zákonem požadovaného školení
- ☐ Školení komunikačních dovedností
- ☐ Žádné

25. Jak vycházíte s kolegy, se kterými spolupracujete?

- ☐ Velmi dobře
- ☐ Dobře
- ☐ Spíše špatně
- ☐ Velmi špatně

26. Vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

27. Váš věk?

- ☐ Do 20 let
- ☐ 21 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ Nad 50 let

28. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Vyučen
- ☐ Vyučen s maturitou
- ☐ Středoškolské
- ☐ Vysokoškolské

29. Na jakou pozici jste byl/a přijat?

- ☐ Dělník
- ☐ THP
- ☐ Manažer

Základní pravidla platná pro pohyb osob v areálu společnosti „T“
Desatero bezpečnosti

- 1 Používám vyznačených tras (nevstupuji zejména do kolejiště)



- 2 Nevstupuji do nebezpečných a zakázaných prostorů
3 Nezdržuji se pod zavěšeným břemenem
4 Nemanipuluji s ovládacími prvky strojů a technických zařízení
5 Nedotýkám se elektrických kabelů a hadic



- 6 Dodržuji bezpečnostní značky a barvy



- 7 Dodržuji zákaz kouření (bráním vzniku požáru)



- 8 Používám určené Ochranné pracovní prostředky



- 9 Neodstraňuji a nepoškozuji ochranná zařízení (kryty)



- 10 Nevstupuji na skladovaný materiál a předměty na pracovištích (vratké polohy)

Dojde-li k jakýmkoliv nestandardním situacím, volejte:

Podnikový dispečink:	7333
Hasiči	150
Záchránná služba	155